"كتاب مهم وشديد الفائدة لكل شخص. يمدك بقوة أكبر!"
لاري كينج
مقدم برنامج لاري كينج لايف

كيف تفوز في أي مفاوضات

بدون أن ترفع صوتك،
أو تفقد هدوءك،
أو تشتبك مع الآخرين

روبرت ماير

مؤلف كتاب How to Win any Argument





كيف تفوز في أي مفاوضات

كيف تفوز في أي مفاوضات

بدون أن ترفع صوتك،
أو تفقد هدوءك، أو تشتبك مع الآخرين

روبرت ماير





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠١٠

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

How to Win Any Negotiation

Without Raising Your Voice,
Losing Your Cool,
or Coming to Blows

ROBERT MAYER

Author of *How to Win Any Argument*



شكر وتقدير

لقد حقق هذا الكتاب الذي تحمله بين يديك نجاحاً مهماً وعظيماً. يرجع أحد أسباب ذلك إلى التحرير السطن الملهم الذي قام به كارل ويبر. وعلى الرغم من تحديث الكتاب وتغيير عنوانه، فإنك ستشعر بلمسة كارل الفنية في كل صفحة.

وإذا كانت أولى أمانيك هي تأليف كتاب "عملي" رائع، فلابد أن تكون ثاني أمانيك هي أن تستعين بمعرفة وذكاء والتزام مايك سنيل.

كارل ومايك، أشكركما مرةً أخرى.

جدول المحتويات

الجزء ٢ حل المشكلات : الاتفاق على المزيد

الجزء ٣ المساومات الصعبة: الفوز عندما تحتسب النتائج بالدولارات

الجزء٤ خطط واستراتيجيات صانع الصفقات: نصائح وحيل وأساليب بسيطة تحقق نتائج هائلة

مقدمة

إمالة قواعد اللعبة لصالحك

سوف يزعم البعض أن هذا الكتاب هو كتاب يشرح لك كيف تصبح شخصاً مخادعاً.

والأهم هو أن البعض الآخر سوف يرى هذا الكتاب على أنه كتاب يشرح لك كيف تتجنب التعرض للخداع والاستغلال.

يتضمن هذا الكتاب كل ما يتعلق بالوسائل الماهرة، والحركات البارعة للتفوق على الطرف الآخر في التفاوض. ويشمل أيضاً أساليب لتطوير المهارات الحياتية التي تُعزز بصورة مثيرة فرصك في تحقيق النجاح المهني والرضا الشخصي.

إن الحياة شديدة المنافسة. وقد أصبح أساس أي شيء فيها الآن هو "النتائج".

وقد استجاب المؤلفون لهذه الطبيعة، سواء كانوا أكاديميين أو غير أكاديميين، بنفس الطريقة:

هناك كتب حول عمليات التفاوض الخشن. ولكن الحياة صعبة ومتطلباتها كثيرة ولا ينقصك فيها أن تقضي وقتك في إرهاب شخص آخر أو إكراهه للحصول على النتائج التي ترغب فيها.

وهناك كتب عن اللمسة الرقيقة والتعاون. ولكن إذا ركزت بصفة أساسية على التعاون، فقد يتم استغلالك أثناء العملية.

إن استخدام أسلوب أحادي منفرد لا يحقق المطلوب في العمل المشحون هذه الأيام.

يعد المفاوض البارع في وقتنا الحالي حلال مشكلات يسعى للحصول على نتائج التفاوض الخشن الصعب بأسلوب اللمسة الرقيقة والتعاون.

يدور الجزء ١، *اللمسة الرقيقة: البراعة، والتأثير، والإقناع في التعامل مع الآخرين*، حول جعل الأمور تسير لصالحك بشكل أكثر سهولة وتكراراً. لا يدور هذا الجزء حول كيفية جعلك "رقيق المشاعر"، ولكنه يدور حول كيفية قراءة وفهم الآخرين، وكيفية التأثير على قراراتهم، وكيفية التعامل مع مقاومتهم، في الوقت نفسه الذي تكسب فيه تعاونهم ودعمهم. إنه يدور حول البراعة: فن التعامل الرقيق.

ويدور الجزء ٢، *حل المشكلات: الاتفاق على المزيد*، حول الأساليب الناجحة -والأساليب غير الناجحة- التي يمكن استخدامها عندما تواجهك العقبات... أو تقابل أفكارك بالرفض... أو تواجه بعدوانية وغضب. سوف يُعلمك كيف تصبح مفاوضاً قوياً لا يقبل بالحلول الوسط. سوف تعرف كيف

تتحايل ببراعة على الأشخاص الذين يُفضلون أن يكونوا على صواب على أن يكونوا منطقيين وعقلانيين، وكيف تواجه الأشخاص الذين لا يمكنك احتمالهم.

والجزء ٣، *المساومات الصعبة: الفوز عندما تحتسب النتائج بالدولارات*، يستكشف فن وسيكولوجية كل ما هو متقلب وقاسٍ: البنود، الأسعار، الشروط. يقدم لك هذا الجزء القبضة الحديدية التي تحتاج إليها في تلك الأوقات الخاصة التي تحتاج فيها لأن تكون شخصاً انتهازياً "قاسياً".

والجزء ٤ يحمل عنوان: *خطط واستراتيجيات صانع الصفقات: نصائح وحيل وأساليب بسيطة تحقق نتائج هائلة*. لا تعد معرفة كيفية التفاوض وحدها كافية، ولكن يجب عليك أيضاً أن تعرف ما الذي تتفاوض عليه. لذا، إليك كيفية إتمام الصفقات الواقعية دون الاحتيال على أي شخص أو الإساءة إليه أو التسبب في إحراجه؛ بما في ذلك أنت نفسك. سوف تجد شرحاً متدرجاً خطوة بخطوة لـ "كيفية" و"ماهية" التصرف في ٣٦ موقفاً شائعاً من مواقف التفاوض: كل شيء بدايةً من شراء سيارة ووصولاً إلى استئجار شقة. من التحايل ببراعة للحصول على زيادة في المرتب، ووصولاً إلى التأثير على نتيجة طلاق محل نزاع. من مواجهة مصلحة الضرائب -أو خبير تسوية مطالبات التأمين، أو أي شخص يدين لك بالمال- بمهارة، إلى كيفية خوض مقابلة شخصية للحصول على وظيفة بنجاح وسهولة، أو شراء حق امتياز علامة تجارية، أو التفاوض من أجل التوصل إلى حل يخلصك من ديونك.

يعد هذا الكتاب ملخصاً وافياً لكل الاحتمالات.

وقد تم استنباط العديد من هذه الاحتمالات من التطورات الحديثة التي تحققت في مجالات علم النفس، وعلم اللغة، والدفاع في المحاكم، والمبيعات، وعمليات التواصل الإدارية. وتمثل هذه الاحتمالات أحدث ما تم التوصل إليه في فن الأداء.

هناك أيضاً احتمالات خاصة بي؛ وهي نتاج ٤٠ عاماً من العمل كمحامٍ، حيث مثلت آلاف العملاء، وعملاءً كبار الحجم (هيئات حكومية أجنبية وشركات عملاقة)، وعملاءً صغاراً مشهورين (بعضاً من أكثر الممثلين والمؤلفين والرياضيين شهرة في العالم)، وعملاءً غير مشهورين، وتفاوضت في صفقات خاصة بكل شيء بدايةً من المدرجات إلى طائرات الزيرو.

ثم هناك الحيل، وهي الاحتمالات التي اخترتها من دراسة أفضل صناع الصفقات في العالم؛ تجار الشوارع وتجار البازارات في بومباي، والقاهرة، واسطنبول، وشنغهاي.

كلها مسألة احتمالات، لأن نفس المشكلة قد تتطلب حلولاً مختلفة في أوقات مختلفة، وذلك اعتماداً على من أو ما يشتمل عليه الموقف. لا يمكن التقليل من شأن السلوك البشري واعتباره مجرد وصفات تُدون في بطاقات. وبالتأكيد، ليس هناك حل واحد يناسب الجميع.

يُشار إلى الاحتمالات مجتمعة على أنها "مبادئ إقناعية" أو "مبادئ تفاوضية". وكان من الممكن أن يُطلق على العديد منها بسهولة اسم "مبادئ القيادة" أو "مبادئ تسوية الخلافات"، لأنها تؤثر على السلوك. ويمكن استخدام نفس المفاهيم التي تمنحك ميزة تنافسية في عالم الأعمال لتساعدك على الانسجام بشكل أفضل مع أسرتك، وأصدقائك، وجيرانك.

الخيار لك. وكل شيء موجود هنا في هذا الكتاب؛ كل شيء تحتاج إلى معرفته لكي تكون قائد التأثير أو مفاوضاً أفضل فحسب.

الجزء ١

اللمسة الرقيقة

البراعة، و التأثير، والإقناع في التعامل مع الآخرين



الفوز توجه ذهني

تأثير واليندا العظيم

السيطرة على مقاليد الأمور في حياتك تبدأ بتطوير عقليتك.

لا يتعلق كونك فائزاً بما تفعله، ولكنه يتعلق بشخصيتك. فعندما تكون في داخلك فائزاً، ستحقق الفوز.

الشخص الخاسر يركز على الفشل. أما الفائز فيتصور تحقيق الفوز. وبجعل النجاح صفة ذاتية داخلية، فإنك تُطور عقلية الفوز. وبتطوير عقلية الفوز، سوف تتصرف وتتفاعل كفائز بشكل طبيعي.

يعرف الفائز أن امتلاك عقلية ضحية يعد سلوكاً انهزامياً. تنذر هذه العقلية بالرفض أو التحول إلى ضحية. أما الشخص الواثق بذاته فإنه يتوقع تحقيق النجاح، ويُحققه بالفعل.

هل يبدو ذلك مبتذلاً؟ لا جدال في ذلك. ولا جدال أيضاً في أن الفوز لعبة عقلية. لتحقيق نتائج فائقة، يجب أن تتوقع من نفسك الأفضل وتستخرجه.

كان كارل واليندا، أعظم عظماء عائلة واليندا، واحداً من أفضل البهلوانات الجويين عبر العصور. كان الفشل خارج نطاق تفكير كارل واليندا. وقد تحدث عن الفشل لأول مرة في حياته قبل أسابيع فقط من سقوطه العمودي الذي لاقى حتفه على أثره من فوق سلك رفيع كان متدلياً بين فندقين. والآن أصبح علماء النفس يشيرون إلى الارتباط المثير والملحوظ بين ثقة الفرد وأدائه باسم "تأثير واليندا".

سوف تجد أشخاصاً بإمكانهم إرشادك فيما يتعلق بكيفية بناء جسمك، أو تدريب كلبك، أو إتمام المزيد من الصفقات. بإمكان هؤلاء الأشخاص أن يعطوك مؤشرات حول كيفية إضفاء

المزيد من الفعالية على ما تفعله. ولكن لكي تكون فائزاً، يجب عليك أن تعتقد وتؤمن بأنك فائز، ويجب أن يكون ما يدور في رأسك هو مشروع تفعله بنفسك.

الفوز يبدأ من ذاتك الداخلية.

تعرف على الاختصار ا ا ا ت ت ف

تم تضمين أسرار التأثير في الآخرين -عملية تقدم الإقناع- في الاختصار التالي: ا-ا-ا-ت-ت-ف.

ارتباط
انحياز
احتياجات
تحكم
تقييم
فهم



الفصل

الارتباط

العامل الخفي

① ا ا ت ت ف

تشكيل نبرة الصوت والحالة المزاجية، وإضفاء الطابع الشخصي، وتوطيد المودة والانسجام، وإيجاد اللمسة الإيجابية، والمشاركة؛ كل هذه الأمور تخلق *الارتباط*؛ واجهة شخصية مهمة تمكنك من القيادة والإقناع.

لكي تمتلك أسلوب المفاوض البارع، هناك ستة أسرار يجب قطعاً أن تعرفها.

١. الانخراط في مداعبة عقلية

في سنوات سابقة، كنت أتطلع إلى الشرق الأقصى. كان يتم استخدام المبادئ التي كان يعظ بها لاو-تسي أتباعه في وادي هان بالصين، منذ ٣٠٠ عام قبل الميلاد، لشرح مفهوم الارتباط. وقد عززت حكمة قرأتها في واحدة من أوراق كعك الحظ الصيني (كعك توضع بداخله رسائل قصيرة في المطاعم الصينية) هذه الفكرة، وكانت تقول: "الرجل الذي لا تعلو وجهه ابتسامة لا يجب أن يفتح متجراً أبداً"، و"الشخص الذي يتعامل بلطف ورقة، يحقق نجاحاً عظيماً".

وباتباع منهج أكثر معاصرة، ألجأ الآن لتعاليم أحد حكماء العصر الحديث، وهو خبير الجنس الحصيف دكتور روث ويستماير.

يرى دكتور روث العقل على أنه منطقة مثيرة للشهوة الجنسية: "يعد المثير الحقيقي الوحيد للشهوة الجنسية هو ذلك الشيء الواقع بين أذنيك".

إن *المداعبة العقلية* جزء لا يتجزأ من عملية الإقناع. إنها تشكيل سهل ورقيق لما يشعر به الطرف الآخر نحوك. سوف يستجيب الناس للطريقة التي تتصرف بها. والمشاعر الطيبة تولد معاملات تجارية جيدة. وتتم الاتفاقات ليس فقط على أساس العقل والحقائق، ولكن على أساس الشعور بالارتياح تجاه الصفقة أو عدمه.

تفاوض بشكل ودي. يجب أن يكون أسلوبك هو التعامل كإنسان أولاً، ثم كمفاوض. انظر إلى الشخص الآخر على أنه تحدٍ، أو منافس، وليس على أنه عدو لدود.

ونظراً لأن عالمنا المعاصر الذي تملؤه أجهزة الفاكس، ورسائل البريد الإلكتروني، والهواتف المحمولة قد أصبح يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة بشدة، فإن اللمسة الرقيقة هي التي تصنع الميزة التنافسية. وقد تكون دعوة الطرف الآخر على غداء بقيمة ١٢ دولاراً اليوم أسلوباً أكثر إقناعاً من منحه خصماً بقيمة ١٢,٠٠٠ دولار غداً.

إليك مثالاً للحظة من لحظات الأزمات والتراجيديا في عالم الأعمال.

يعد هذا المثال هو الجانب الرقيق للخطة التي وضعتها شركة دلتا للخطوط الجوية، والذي وصفته صحيفة وول ستريت بأنه "أحدث برنامج عمل... تم اتباعه في أعقاب كارثة".

"في خلال ساعات من تحطم طائرة تكساس الذي لقي ١٣٧ شخص مصرعهم على أثره، أوفدت شركة دلتا موظفيها لكي يكونوا مع أسر الضحايا". كانت استراتيجية شركة دلتا تتمثل في "معاملة الضحايا وأسرهم بكل الرحمة التي تستطيع شركة إظهارها".

وماذا كانت النتيجة؟

"في وقتٍ لاحق، وجد العديد من الضحايا أنه من الصعب عليهم مقاضاة صديق لهم. لقد كان هذا الرباط المبكر... جزءاً من استراتيجية شركة دلتا لتحجيم الدعاوى القضائية. وكانت الاستراتيجية فعالة إلى حد هائل".

٢. بدء العمل بسرعة

لا تُبهر غريمك. سوف ترغب خلال أوقات كثيرة في أن تُظهر أن الأسلوب المعتدل هو السمة السائدة. إن الأشخاص الهادئين يكونون أقل مقاومة لك ولأفكارك.

نصيحة للممارسة: إقناع الناس وهم جالسون أسهل من إقناعهم وهم واقفون.

خفف حدة الأمور. سوف يتخذ الأشخاص الذين ترغب في التأثير عليهم مواقف إما دفاعية وإما متقبلة، وذلك بناءً على كيفية فهمهم لك. تحدث معهم لبرهة عن الطقس، أو المرور، أو مباراة الكرة التي ستُقام في نهاية الأسبوع، أو السؤال الذي فاتك ليلة أمس، أو أحد المعارف المشتركين بينكم. اقبل أو اعرض عليه تناول فنجان من القهوة. ألقِ عليه طرفة. تشكل وسائل إزالة الجليد مناخاً جيداً للإقناع.

٣. إضفاء لمسة شخصية على العملية

هل لاحظت أن المفاوضات التي يتم إجراؤها خلال فترة زمنية أقصر دائماً ما تكون أكثر تنافسية؟ إنها كذلك بالفعل. وما السبب؟ يكون المفاوضون أقل قدرة على تلطيف العلاقة مع الطرف الآخر من خلال أساليب إضفاء لمسة شخصية على الحوار.

إن إضفاء طابع شخصي على الحوار يعني التحدث عن نفسك بدلاً من أن تتحدث عن شركتك. أيهما أكثر إقناعاً؟ أن تقول: "أود التحدث معك عن صفقة أستطيع أن أعقدها معك يا كارين" أم أن تقول: "لدى شركة (س) عرض تود أن تعرضه على شركة (ص)".

دائماً ما يضفي المتواصلون المحترفون طابعاً شخصياً على حواراتهم. يخاطب أفراد فريق العمل في نشرات الأخبار التليفزيونية بعضهم البعض بأسمائهم الأولى أكثر مما نفعل نحن الأشخاص العاديون في الحياة الواقعية. إن حوارهم الذي يستخدم درجة عالية من الطابع الشخصي -"تقرير جيد يا ماري آن"، "ما الجديد في الرياضة اليوم يا تيد؟"، "هل غداً سيكون يوماً ممطراً يا بيت؟"- يمنح المشاهدين إحساساً بالارتياح والالتزام. إن كل العروض الإخبارية متشابهة كثيراً من حيث الشكل والمضمون، ولكننا نميل إلى اختيار الفريق الذي نفضله وفقاً لما نشعر به نحوه.

وتعمل استراتيجية إضفاء الطابع الشخصي على الحوار بطريقة عكسية أيضاً. ناور تي. رينولدز، وهو أحد وكلاء مصلحة الضرائب، أحد عملائي بأسلوب عدواني شديد. لقد كانت محادثاتنا دائماً محادثات ودية، ولكن بتحفظ، حيث يحافظ كل منا على الألقاب عند مخاطبة الآخر: "سيد ماير" و"سيد رينولدز". وعندما سنحت لي الفرصة أخيراً لكي أرسل إليه خطاب اتفاق، سألته عن اسمه الأول. وقد رد علي قائلاً: "وجه الخطاب فقط إلى تي. رينولدز". يستخدم وكلاء مصلحة الضرائب الحرف الأول فقط من أسمائهم الأولى في بطاقات العمل والمراسلات. وعندما يتحدثون، يكون ذلك نيابةً عن "الإدارة" أو "الهيئة" بدلاً من التحدث نيابةً عن أنفسهم. وبالمثل، في معظم الهيئات القضائية، لا توضع الأسماء الأولى لضباط الشرطة على بطاقات إثبات الهوية الخاصة بهم.

الاستراتيجية التي يستخدمها هؤلاء هي إلغاء اللمسة الشخصية. وكلما زاد انفصال ضباط الشرطة أو الوكلاء عن شخصياتهم، قلت إمكانية تصرفهم وفقاً لعواطفهم وزادت إمكانية أدائهم لوظائفهم "بحذافيرها".

٤. خلق المودة والانسجام

تعد الثقة والمصداقية مكونيت أساسيين لتقدم عملية الإقناع. وبدون هذين المكونين، لن تكون عملية التفاوض أكثر من مجرد مناقشة عادية، لأن الالتزام سوف يكون دائماً محل شك. لا عجب إذن في سماع رجال الأعمال يتحدثون بصفة عامة عن الحاجة إلى مستوى مرتفع من الراحة في التعامل مع الطرف الآخر.

لا تتأسس الثقة والمصداقية من خلال السمعة والخبرة فقط. ولكن أيضاً وفي الغالب من خلال المودة والانسجام. وتزيد احتمالات إقناع الشخص الآخر إذا كان هذا الشخص يحبك.

سوف يحبك الآخرون إذا كنت مهتماً بهم وبمشكلاتهم بإخلاص وصدق. وسوف يمنح شخص يواجه مشكلات في عمله تلك المشكلات أولوية أكبر مما يمنحه لمجاعة في الصومال، أو بركان في كولومبيا، أو زلزال في اليابان. لماذا؟ لأن تلك المشكلات التي يواجهها مشكلات شخصية.

امنح الآخرين إحساساً حقيقياً بأهميتهم ولن يستطيعوا منع أنفسهم من أن يحبوك. تحدث دائماً مع الآخرين عن أنفسهم وعن اهتماماتهم وسوف يُنصتون إليك لساعات. وسوف يحبونك لأنك اخترت مثل هذا الموضوع الشيق للحديث.

لا تبالغ في الأمر. إن تقمص شخصية المفاوض لا يعني أن تجعل الشخص الآخر صديقك الحميم الجديد، ولكنه يعني عدم السماح لهذا الشخص بأن يشعر بأنه غريب.

لا تكن أبداً متصنعاً "ارتباطاً رخيصاً".

والانسجام التكتيكي هو أن تفهم أن مشكلاتك واحتياجاتك عادةً ما تكون مضجرة وليس لها أهمية كبيرة بالنسبة للشخص الآخر، بينما يجب أن تكون مشكلاته واحتياجاته ذات أهمية عظيمة بالنسبة لك. يقول ميل بروكس: "المأساة هي أن أشعر بالألم في إظفر إصبعي. والكوميديا هي أن أنزلق فوق قشرة موز وأموت".

آسف، ولكن عندما يتعلق الأمر بخلق المودة والانسجام، لن يهتم أحد في الحقيقة بشأن روعة سيارتك الجديدة، أو مدى استمتاعك بحفل موسيقي رائع، أو مدى إنهاكك من كل تلك الحفلات التي حضرتها في العطلة.

٥. خلق شعور إيجابي

يعد الإقناع من وظائف التوجه الذهني. والتوجه الذهني الإيجابي ينتج نتائج إيجابية، بينما ينتج التوجه الذهني السلبي العداء.

سوف ينعكس التوجه الإيجابي في أسلوبك في التعامل. يجب على صوتك وسلوكك وانتباهك جميعاً أن توصل الاهتمام، والتعاطف، والتفهم، والرغبة في التعاون بدلاً من التنافس.

قبل أن تتمكن من السيطرة على أي موقف، يجب أن تتمكن من السيطرة على نفسك. بالتأكيد، من الصعب أن تكون إيجابياً عندما يكون غريمك شخصاً بغيضاً ومشاكساً ومعرقلاً للاتفاقات. بالتأكيد، سوف تشعر بالرضا عن نفسك عندما تخبر شخصاً أحمق سريع الغضب ومتعسفاً أن يأخذ عرضه ويعيده إلى حافظة أوراقه. ولكن هل بإمكانك تحمل خسارة الصفقة؟ هل اتخاذك موقفاً سلبياً سوف يزيد من فرصك في تحقيق النجاح؟

في العلاقات الشخصية، سوف تؤدي بك الثورات العدوانية العرضية أو قول كلمة قاسية إلى عقاب بسيط، فهي ليست نهائية. ويمكن إصلاح العلاقة في وقت آخر واستئنافها.

أما في علاقة العمل، يعد العقاب هو خسارة العمل نفسه. فأنت لا تمتلك رفاهية القيام برد فعل بدلاً من الفعل.

كن صادقاً نحو التزاماتك. انتبه للأمور الصغيرة، فمن خلالها، يفهمك الآخرون. إذا لم تكن دقيقاً في مواعيدك، أو إذا كنت مقصراً في رد المكالمات الهاتفية، أو إذا لم ترسل خطاباً وعدت بأنك سوف ترسله بالبريد في وقت محدد، فإنك بذلك تنقل رسالة سلبية بأنك لا يمكن الاعتماد عليك لتنفيذ دورك لنهايته في أي صفقة.

٦. خلق المشاركة

قصة قميص. تعد سلسلة متاجر Macy's متشابهة في كل مكان. أما متاجر Neiman Marcus فهي شيء مختلف تماماً. تُعلق متاجر Macy's معظم قمصانها الرياضية على شماعات. أما متاجر Neiman Marcus، إخلاصاً منها لصورتها السامية في السوق، فإنها تعرض قمصانها في خزانات عرض زجاجية مضادة لبصمات الاصابع.

أنا أعترف. في عدد من المناسبات اشتريت قمصان Neiman Marcus على الرغم من أنني كنت أعلم جيداً أنها غير مناسبة لي. لقد فعلت ذلك لأنني كنت أشعر بالحرج الشديد أو الخوف الشديد من أن أخذل موظفة المبيعات التي كانت لطيفة جداً معي في إعادة طي وتدبيس القمصان الخمسة الأخرى التي لم تكن تناسب مقاسي. كنت أعلم أنها تتقاضى راتبها مقابل جهدها المثالي. ولكن بطريقة ما، ونظراً لمشاركتها لي، فقد شعرت بأنني مضطر لشراء قميص واحد على الأقل

على الرغم من أنه لم يكن يناسبني تماماً بصفة عامة. إن عدم شرائي أي قميص في هذا الموقف كان يعني رفض شخص لطيف جداً وليس رفضاً للسلع التي يعرضها متجر Neiman Marcus.

قصة كلب أشعث. أردنا شراء كلب للأسرة. يعد أقل جزء من تكلفة امتلاك كلب هو سعر شرائه. لقد قررت أنني إذا كنت سأمر بأسابيع من التدريب وسنوات من الإنفاق، فإنني أريد أن أحصل على صديق حميم ذي مكانة رفيعة. وهكذا، انطلقت لشراء كلب صيد صغير من نوع تيريير ويتين ذي شعر ناعم.

اتصلت هاتفياً بالخبيرة المحلية لكلاب الويتين وتم إخباري بأنني "إذا تمت الموافقة على طلبي"، فسوف أكون رقم ٣٢ في قائمة "التبني" التي ينتقي منها العديد من مربي الكلاب في لوس أنجلوس عند ولادة الجراء الصغيرة. ويمكنني انتظار مكالمة هاتفية خلال سبعة أشهر.

"سبعة أشهر!!".

نظراً لأن كلاب ويتين تعد كلاباً ذات مكانة رفيعة، فإنها لا تتوفر للعرض في متاجر الحيوانات الأليفة في المراكز التجارية، حيث تحجز هذه المتاجر للكلاب من أنواع سبانيل وكولي ولاب وبوودل وغيرها من الفصائل الأقل منزلة. وهكذا، وبعد أسبوع، اتصلت هاتفياً مرة أخرى بالخبيرة وشرحت لها أن أولادي لم يروا كلب ويتين من قبل، وسألتها إن كان بإمكاني أن أريهم الكلاب التي لديها حتى يتمكنوا من مشاركتي ترقبي ولهفتي للأمر.

بعد ظهر يوم الأحد، قمنا بزيارة الخبيرة. أعجبنا منزلها كثيراً. وأعجبنا أولادها. والأهم من ذلك أعجبتنا كلابها. وقد أرسلت إليها فيما بعد باقة من الزهور لكي أشكرها على لطفها معنا.

بعد أسبوع تلقيت مكالمة هاتفية: هناك جرو ويتين متوفر للتبني.

إن الوقت يمضي بسرعة، ولكنه لا يطير. لقد أصبحت فجأة رقم واحد في القائمة!

لماذا؟

لأنني لم أعد مجرد رقم إحصائي. لقد أصبحت شخصاً حقيقياً صادقاً في نواياه الطيبة تمكن من التقدم الهائل من "رقم ٣٢" إلى التعامل معه كإنسان. لقد تغيرت علاقتي من خلال *المشاركة التكتيكية*.

ها قد رأيت بنفسك مشكلات العصر الحديث التي واجهتها عند التسوق لشراء قميص بالإضافة إلى قصة الكلب الأشعث. كل ذلك يوضح لك مدى أهمية جعل الشخص الآخر مشتركاً معك وفي موقفك. ألا تسمح لنفسك بأن تكون مجرد موقف مجرد. أن تخلق تفاعلاً عن طريق طلب نصح ومساعدة ومؤازرة ومقترحات وآراء الشخص الآخر أو أي شيء يجعله يصبح مشاركاً في السيناريو القائم.

(١) ا ا ت ت ف

الارتباط: يود الناس العمل مع أشخاص يحبونهم ويشعرون بالارتياح في التعامل معهم. تم تصميم استراتيجيات الارتباط لإضفاء طابع بشري على المفاوضات، ودعم المصداقية، وخلق منطقة قبول للتفاوض، وجعل الشخص الآخر أكثر تقبلاً لك ولأفكارك.



الانحياز

نقاط الارتقاء

ا(ا)ا ت ت ف

لا يعني كونك مقنعاً أن تواجه شخصاً آخر ولا يعني أيضاً استخدام قوة خاصة بك. إنه يعني التحرك في اتجاه طاقة الشخص الآخر واستخدامها. إنه يعني الانحياز مع تلك الطاقة بدلاً من مقاومتها.

بمجرد إنشاء الواجهة الشخصية الضرورية، عليك باستغلالها والبناء عليها باستخدام نقاط الارتقاء المقدمة في هذا الفصل. تعد نقاط الارتقاء حيل انحياز لا تميل إلى المقاومة أو العراك، ولكنها تتقدم بعملية الإقناع عن طريق تعزيز الارتباط، ومنع المقاومة، وتسخير طاقة الشخص الآخر، وتشكيل نموذج للاتفاق.

نقدم لك فيما يلي ٢٤ نقطة ارتقاء سوف تُحدث فارقاً كبيراً في فعاليتك في التعامل مع الآخرين.

تعزيز الارتباط

١. لا تشتكِ أو تعبس. تضمن لك تعبيرات معينة، مثل: *"إنك ظالم وغير معقول، "لا يمكن الاعتماد عليك"* ، وما شابه ذلك، إفساد حتى أكثر الصفقات سهولة وبساطة.

٢. لا تنظر إلى الوراء. ينظر الناس إلى الوراء فقط من أجل النقد. هدفك هو الاتفاق، وليس الحصول على اعتراف أو اعتذار. إذا تحدثت عمن أخطأ في حق من، فإنك تُدمر أي فرصة للتفاهم.

٣. تجنب استخدام التعبيرات المطلقة، مثل *دائماً وأبداً*، فهي عادةً ما تدعو الشخص الآخر إلى دحضها. ونادراً ما تنطبق كلمة *دائماً* أو *أبداً* على أفعال شخص ما.

٤. هل هناك نقطة ضعف سلبية رئيسية في العرض الذي ترغب في تقديمه؟ قد يكون لديك واجب مهني أو قانوني أو أخلاقي لذكرها. إضافةً إلى ذلك، فإن أي التزام، حتى ولو كان هزلياً أو تافهاً، سيتم الإخلال به إذا نشأ نتيجة الخداع أو الإرغام.

٥. توضيح بعض النقاط السلبية المحددة فيما تقترحه يبعث الثقة والاطمئنان في نفس الطرف الآخر ويزيد الانسجام بينكما. يعرف الجميع دون أن يتم إخبارهم أن نموذج العام المقبل سوف يكون نسخة محسنة، وأن الأنماط ليست ثابتة، وأن المتاجر الموجودة في الجانب الآخر من البلدة والتي تعرض خصماً على سلعها تأخذ مبالغ أقل. ولكن بائع الثياب الذي يُخبرك بأن الحلة التي تقيسها لن تناسبك قط، مهما قام الخياط بتعديلها، يكسب ثقتك مدى الحياة.

منع المقاومة

٦. أكد على جوانب العرض التي يبدو أنها تُعجب الشخص الآخر. عن طريق التأكيد على مجالات التوافق، سوف تواجه مقاومة أقل لأفكارك وسوف تقل احتمالات سيطرة الخلاف على المفاوضات.

٧. يزعم أحد المعلنين في الراديو أن بإمكانه أن يمنحك "الميزة الشفهية" للتعامل مع الآخرين لأن "المفردات القوية تمنح انطباعاً قوياً". ولكن عندما يكون الانسجام مهماً، فإن التحدث إلى الجانب الآخر بتعالٍ لن ينجح. ولن ينجح أيضاً التحدث بطريقة الوعظ. ولا اتخاذ موقف من لا يخطئ. ولا إظهار تصور أنه تفوق عقلي من جانبك. إن ما ينجح بالفعل هو مخاطبة مستوى الشخص الذي ترغب في التأثير عليه.

٨. اصنع تجارب افتراضية. *افترض أننا*... أو *دعنا نفترض*... تؤدي التجارب الافتراضية إلى المشاركة، وتعد المشاركة بشير التغيير.

٩. تصرف بأسلوب الواثق بنفسه. لا تتخذ موقفاً دفاعياً ولا تعتذر عن طلباتك. إن عبارات مثل: *"لست أرغب حقاً في أن أطلب منك فعل ذلك ولكن..."* تتوقع وتستحث استجابات سلبية. يؤدي إظهار الضعف من جانبك إلى تشجيع الطرف الآخر على أن يصبح أكثر قوة واستبداداً.

١٠. تجنب إصدار الأحكام على تصرفات الشخص الآخر أو أفكاره. تؤدي الكلمات المعبرة عن الأحكام -مثل *مخطئ، غبي، سيئ، مجنون، أحمق، غير مطلع*- إلى تشجيع الدفاع والمقاومة لدى الطرف الآخر.

تسخير طاقة الشخص الآخر

١١. دع الشخص الآخر يعرف أن مشاعره وأفكاره مهمة تماماً مثل مشاعرك وأفكارك. تقدم خطوة إلى الأمام والتمس بصدق مشورته وآراءه، مما يجعل الشخص الآخر جزءاً من جهد جماعي غير عدائي. امنح مقترحاته المكانة والمنزلة الرفيعة باعتبارها بديلاً قابلاً للتطبيق: ولا ترفضها بسرعة قط. قد يمكن إضافة تحسينات إلى هذه المقترحات لكي تبرز بعد ذلك كاحتمالات حقيقية.

١٢. ابنِ على كلمات الطرف الآخر باستخدام مفرداته. اجعل أفكاره وكلماته جسوراً لمفاوضات قيمة ذات معنى. سوف يتمكن أي محترف من عبور هذه الجسور. بينما يدمرها أي هاوٍ ويقيم مكانها جدراناً.

١٣. اقترح دراسة أفكارك وفحصها بدقة. اسمح بأن يتم اختبارها من خلال الدراسة العادلة والمنطقية: *ما رأيك في هذه الفكرة؟ هل ترى أي خطأ في هذا الاحتمال؟* اسأل عن الكيفية التي يمكن تعديل مقترحاتك بها لكي تكون أكثر توافقاً. اجعل الشخص الآخر يعرف أنك تفهم تعليقاته النقدية، ولكن لا تأخذ النقد على محمل شخصي، بغض النظر عن مدى حدته.

١٤. لا تناور الشخص الآخر وتضعه في مأزق عن طريق الإشارة إلى التناقضات في كلامه وإظهار أنه كاذب. يعد فعل ذلك دعوة للشجار. عوضاً عن ذلك، ارجع إلى خطة المحترفين: *لقد قلت "س" وقلت "ص"؛ وهذان الأمران مناقضان لبعضهما البعض. كيف يمكننا تسوية هذه التناقضات؟*

صياغة قالب للاتفاق

١٥. أقنع شخصاً واحداً في كل اجتماع. لا تؤدي محاولة إقناع أكثر من شخص واحد في المرة الواحدة سوى إلى جلب ذوات وأدوار واحتياجات إضافية إلى التفاوض.

١٦. الأسلوب الذي ينتقل من اتفاق إلى اتفاق يحقق نتائج أفضل من الأسلوب الذي ينتقل من خلاف إلى اتفاق.

١٧. إذا لم تتمكن من الاتفاق على أمور رئيسية محددة، فعليك السعي وراء اتفاق من حيث المبدأ يمكن أن يكون جسراً للمزيد من النقاش.

١٨. عبر عن مواقفك على أنها *مشاعر*. المشاعر التي يتم التعبير عنها لا يمكن دحضها. عبارة: "السعر الذي تعرضه ليس منصفاً" مثيرة للهجوم، فهي ترفض فكرة البائع عن قيمة ما يعرضه. أما عبارة: "لا أشعر بأن السعر منصف"، فبدلاً من التأكيد على موقف، فإنها تعبر عن الشعور بأن السعر غير منصف. كيف يمكن لأي شخص أن يجد خطأً أو عيباً في المشاعر؟ إذا أخبرتك بأنني أشعر بأنني سعيد، فلن تتمكن من إخباري بأنني على خطأ. وإذا أخبرتك بأنني أشعر بأنني حزين، فلن تتمكن من ذلك أيضاً. إذا شعرت بأن سعرك غير منصف، فكيف يمكنك أن تخبرني بأن هذه المشاعر ليست مشاعري؟

١٩. عندما يجب عليك التعامل مع مشكلة ما، عوض ذلك بشيء من المديح. أسلوب الساندويتش -وهو تكتيك يتمثل في المدح ثم النقد ثم المدح مرة أخرى- شائع الاستخدام إلى حد يجعل كثيراً من الناس يشعرون بأنهم يتعرضون للتلاعب والخداع. يؤدي البدء بالنقد متبوعاً بالمدح إلى تعزيز الترابط عن طريق جعل الشخص الآخر يشعر بأنك جزء من نفس الفريق. سوف يفعل الأشخاص الذين يحبون المديح كل ما بوسعهم لإبعاد النقد.

٢٠. تجنب الإفراط الذي يبني فقط آمالاً كاذبة. كن متحفظاً في تقديراتك. وعندما تتجاوز تلك التقديرات المتحفظة، سوف تصبح نجماً. ولكن إذا قدمت تقديرات متفائلة وفشلت في تحقيقها، فسوف تشتهر بأنك لا يُعتمد عليك في أحسن تقدير، ومتهم في أسوأ تقدير.

٢١. المدح العام (مثل: "عرض جيد يا جان") يفهم على أنه تعبير عن السلوكيات الحميدة. أما المدح المحدد ("جان، لقد أعجبتني بشدة الطريقة التي قارنت بها في عرضك...") فإنه يعزز الترابط لأنه يبدو أقل تلاعباً وأكثر قابلية للتصديق.

٢٢. طرح سؤال "ما مشكلتك؟" يؤدي إلى إضعاف الارتباط عن طريق جعل الشخص الآخر يشعر بأنه ضئيل أو غير كفء.

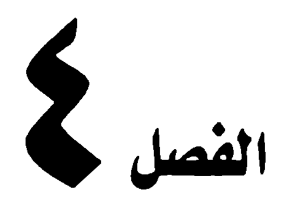
٢٣. من النادر أن يعترف شخص ما بأنه كان غير منطقي. يؤدي طرح السؤال "لماذا لا يمكنك أن تكون منطقياً؟" إلى إضعاف الارتباط وإثارة الخلاف.

٢٤. قاعدة مجربة لتحقيق الارتباط: إذا كان قول شيء ما سوف يجعلك تشعر شعوراً جيداً، فلا تقله إلا إذا كان هذا الشيء سوف يُشعر الشخص الآخر أيضاً بشعور جيد.

ا (ا) ا ت ت ف

الانحياز: لأسر فيل في شبكة عنكبوت، يجب عليك استخدام طاقة الفيل. أثناء تقدم عملية الإقناع، تلعب أساليب الانحياز على طاقة الشخص الآخر وتستغلها في نفس الوقت الذي تصنع فيه قالباً للاتفاق.

الفصل



الاحتياجات

جعل أفكارك لا تقاوم

ا ا (ا)ت ت ف

فقط بعد فهم، وتحديد، وتحفيز احتياجاتك، سوف أتمكن من إضفاء الحيوية والنشاط على مناقشاتنا في نفس الوقت الذي أعرض فيه أفكاري عليك بصورة لا تقاوم.

فكر في اختياراتك:

- هل سيارتك هي أرخص سيارة أمكنك العثور عليها؟
- هل سترتك الزرقاء هي السترة الزرقاء الأقل سعراً في المركز التجاري؟
- هل قصصت شعرك عند الحلاق الذي يقدم أفضل سعر؟

سوف تكون إجاباتك هي لا ، لأن السعر مجرد عامل واحد فقط في كيفية اتخاذنا للقرارات.

على الرغم من أنها كانت متخفية في صورة برنامج تليفزيوني في إحدى القنوات المشفرة، إلا أنها كانت حقاً دعاية تليفزيونية عن اسطوانة فيديو رقمية DVD لتحسين الذات، وقد بلغت مدة عرضها نصف ساعة. كان يمكن للمشاهدين زيادة قدراتهم الإقناعية بصورة ملحوظة عن طريق الاتصال برقم مجاني وطلب أسرار كيفية الضغط على "أزرار التحفيز" لدى الآخرين.

أزرار التحفيز؟؟؟

لو سبق لك أن درست علم التشريح أو ألقيت نظرة على جسمك أثناء الاستحمام، فإنك تعرف بالفعل أنه لا توجد مثل هذه الأزرار لدى أي إنسان خلقه الله. ما الذي نتحدث عنه هنا إذن؟

احتياجات الآخرين هي أزرار التحفيز الخاصة بهم.

وسمات عرضك التي تشبع احتياجات الآخرين بأفضل صورة -المواضع الجذابة في عرضك- هي *"الضغط"*.

تعمل وكالات الإعلان في مجال الضغط على أزرار التحفيز. يتم الدفع لهذه الوكالات لكي تُخبرنا بكيفية إشباع منتجات أو خدمات عملائها لاحتياجاتنا. ويعد أساتذة الاستغلال والتلاعب خبراء في الضغط على أزرار التحفيز لدينا، حيث إنهم يعرفون أننا عندما نحاول إشباع احتياجاتنا، تقودنا عواطفنا وليست عقولنا.

وعلى الرغم من أن جميع الناس لا يتصرفون بطريقة واحدة في نفس الموقف، فإن هناك أزرار تحفيز معينة شائعة لدى الجميع. إليك اثنين من أهم هذه الأزرار.

١. إحساس بتحقيق الهدف

لسنوات، ظل فريق التسويق بشركة كاديلاك للسيارات يُذكرنا قائلاً: "إنك تعرف أنك وصلت عندما تصل في سيارة كاديلاك". لقد أرادت شركة كاديلاك أن تجعل العملاء ينظرون لسياراتها ليس فقط بصفتها مجرد سيارة، ولكن على أنها "جائزة إنجاز العمر" التي تهديها لنفسك.

تستهدف خطط التسويق "الأفراد أصحاب الثروات". الإعلان هو: إنفاق ما يصل إلى ١٠ ملايين دولار لشراء منزل ثانٍ في جزر الباهاما هو "احتفال بالإنجاز".

تعد الحاجة للإحساس بتحقيق الأهداف هي الحاجة لتحقيق الذات: أن نكون قادرين على تحقيق الأمور الكبيرة التي نخطط لتنفيذها في الحياة والأمور الأصغر التي نخطط لتنفيذها في المفاوضات.

٢. إحساس بتقدير الذات

تخيل أنك أحد أفراد عينة من المستهلكين وتلقي نظرة على بعض ساعات اليد. إليك اثنتين من الساعات المرشحة لجذب اهتمامك:

- ساعة اليد (أ): ساعة موضوعة في حافظة خفيفة الوزن صغيرة الحجم مضادة للماء ومعالجة بمادة صمغية. تتسم هذه الساعة الكوارتز بأعلى تكنولوجيا للدقة، وساعة توقيت، ومنبه، وشاشة عرض مضاءة، وتقويم. يمكنك شراء هذه الساعة بمبلغ ٣٥ دولاراً.
- ساعة اليد (ب): وهي ساعة موضوعة في حافظة ثقيلة من الاستانلس ستيل ومضادة للماء. تخبرك هذه الساعة بالتاريخ والوقت. ونظراً لأنها ساعة ميكانيكية ذاتية اللف، فإنها أقل دقة من الساعة (أ). يمكنك شراء هذه الساعة بمبلغ ٣٣٩٥ دولار.

أي ساعة منهما سوف تختار؟

قد تكون قد خمنت بالفعل أن الساعة (أ) يتم انتقاؤها من بين أي عدد من ساعات اليد الشعبية والرخيصة المتوفرة في كل مكان تقريباً.

أما الساعة (ب) فهي ساعة رولكس تعمل باستمرار دون الحاجة لبطارية.

إذا كنت تشتري ساعة دقيقة، فمن الواضح أن الساعة (أ) هي الاختيار المناسب بكل تأكيد. أما الساعة الرولكس فهي ساعة يتم تصنيعها يدوياً ويستغرق صنعها شهوراً، ولكن وفقاً لأحد كبار صناع المجوهرات في منطقة التسوق الشهيرة روديو درايف بولاية كاليفورنيا الأمريكية، فإن الساعة "عتيقة؛ فهي ليست كوارتز. هناك تأخير يتراوح بين دقيقتين وثلاث دقائق شهرياً، إذا حالفك الحظ. ولكن تلك هي الساعة حقاً".

النوع؟ لساعات رولكس عدد من الساعات المقلدة الجيدة والأقل تكلفة.

الاستثمار؟ لا يعد الاستانلس ستيل معدناً نفيساً. كما أن الساعة في حد ذاتها لا تُعد استثماراً حقيقياً (تقل قيمة الساعة كلما تم استخدامها كما أنها لا تعود بأي أرباح أو فوائد).

الراحة؟ تؤكد ساعات اليد الأخرى على أنها مصنوعة لكي تكون رفيعة. ولكن ساعة رولكس كبيرة جداً لدرجة أن صناع القمصان المخصصة يعرفون أنه يجب عليهم ترك نصف بوصة إضافية من القماش في طرف الكم الأيسر لصاحب الساعة الرولكس.

انظر إلى إعلان ساعات رولكس. ماذا يخبرك؟ لا تعلن ساعات رولكس عن نفسها كرمز للمكانة الرفيعة. ولكنها تُخبرك عوضاً عن ذلك بأن ساعات رولكس يرتديها المشاهير، والجسورون، والمغامرون، والرياضيون الذين نحب أن نتمثل بهم. وهكذا. يتم تعزيز تقديرنا لذاتنا من خلال التماثل والمحاكاة.

إذا كانت ساعة رولكس مجرد ساعة، لكانت اختفت كما اختفت المسطرة الحسابية المنزلقة؛ وهي مثال آخر على التكنولوجيا البائدة.

إن إحساسنا بالكيفية التي نظهر بها أمام الآخرين هو *المكانة*. أما الكيفية التي نظهر بها أمام أنفسنا فهي *تقدير الذات*. إن حاجة مشتري ساعة رولكس ليست حاجة لامتلاك ساعة، ولكنها حاجة لامتلاك "شعور أفضل نحو الذات".

تعد الحاجة للإحساس بتقدير الذات هي الحاجة للشعور بالكفاءة والجدارة الشخصية، الحاجة للمكانة، الحاجة لأن تكون معروفاً ومقدراً.

وقت الاحتفال

أنت متعهد تقديم طعام حفلات وكنت تتفاوض على عقد خاص بحفلة عشاء سنوية تقيمها إحدى الشركات الكبرى. وقد تم تعديل السعر وقائمة الطعام عدة مرات. بالأمس، قال لك العميل: "هناك منافسة قوية على هذه المهمة ويجب أن تُحسن السعر".

هل:

- تستمر في التفاوض؟
- تحافظ على موقفك؟
- تطلب التحقق من الأسعار المنافسة؟
- تجرب سبيلاً آخر؟

أفضل إجابة: اكتشف ما الذي يعجب العميل في شركتك وفي عرضك. تعد هذه هي أزرار التحفيز لدى عميلك: الاحتياجات التي يمكنك إشباعها بصورة أفضل من منافسيك.

سوف تكون الفرص المتمثلة في إمكانية الاعتماد على شركتك والثقة بها، أو مظهر وسلوك موظفي تقديم الطعام ذوي القفازات البيضاء الذين يعملون لديك، أو المقبلات الحارة الرائعة التي تقدمها، أكثر أهمية بكثير من فرق متواضع في السعر. إلى جانب ذلك، إذا سمحت للسعر بأن يكون هو الأساس الوحيد للإقناع، فسوف يكون متعهد الحفلات الأكثر إقناعاً في البلدة هو دائماً الذي يقدم أقل سعر.

يعتمد الفوز بالعقد على فهم سبب اختيار العميل للتفاوض معك متجاوزاً كل متعهدي طعام الحفلات الآخرين المدرجة أسماؤهم في دليل الهاتف.

موقف آخر: أنت تمتلك منزلاً للإقامة المؤقتة في مونتانا وتتوقع تلقي مكالمة هاتفية من شركة إنتاج أفلام تطلب منك تحديد "أفضل سعر" مقابل توفير وسائل الراحة والتسلية لإقامة فريق العمل من الممثلين والعاملين لعدة شهور أثناء وجودهم في موقع التصوير.

هل تُعتبر أفضل نصيحة لك هي:

- تحديد سعر مرتفع؟
- تحديد سعر منخفض؟
- تحديد سعر متوسط؟
- عدم تحديد أي سعر قط؟

سوف يكون أفضل احتمال لك هو عدم تحديد أي سعر قط. برغم أنك قد لا تكون بحاجة إلى أي معلومات إضافية، أخبر المتصل بأنك ترغب في الحصول على المزيد من المعلومات حول الاحتياجات الخاصة بضيوفك المرتقبين.

عند فهم احتياجات شركة الإنتاج -أزرار التحفيز الخاصة بها- بدلاً من متطلباتها، سوف تكون في موضع الإقتاع بدلاً من مجرد المزايدة.

ا ا (ا) ت ت ف

الاحتياجات: عند السعي وراء إشباع احتياجاتنا، توجهنا العواطف بدلاً من العقل. يُنشط هذا السعي للإشباع عملية الإقناع. ويعد فن التأثير هو فن التحفيز والفهم ثم إشباع دوافع الآخرين الملحة الواعية أو اللاواعية للشعور بمشاعر تحقيق الأهداف واحترام الذات.

الفصل ٥

التحكم

كيف تنصت بحيث يتحدث الآخرون
وتتحدث بحيث ينصت الآخرون

ا ا ا (ت) ت ف

هناك اختلاف كمي بين قوة التحدث وقوة الإقناع. التحدث هو تقديم المعلومات. والإقناع هو النجاح في التواصل. الإقناع هو *التحكم*. هو صنع القبول والاتفاق.

تتقدم عملية الإقناع ليس عن طريق احتكار المحادثة ولكن عن طريق التحكم فيها. الكيفية والموضع الذي تقوم فيه بمحاولتك يحددان سلفاً الكيفية التي سيرد بها عليك الشخص الآخر.

الأفعال تتحكم في ردود الأفعال.

وقت وطريقة تقديم اقتراح ما أو طرح سؤال يحددان استجابة الشخص الآخر.

الإنصات المقنع

بصفتك *مستمعاً مقنعاً*. فإنك تعيد التأكيد على الانحياز وتحفزه عن طريق تأييد المتحدث وإضافة شيء جديد وإيجابي إلى وجهة نظره.

سوف يؤدي تسليم ذخيرتك للمتحدث إلى جعله يتطلع إليك ليس بصفتك عدواً ولكن بصفتك متعاوناً معه في مهمة مشتركة. لا يمكن أن يتم انتقادك قط على محاولة فهم موقف المتحدث، وسوف يُنسب إليك فضل المساعدة في تحسينه.

المتحدث: إنني مضغوط جداً لدرجة أنني لا أستطيع حتى تخمين متى سوف يتم الانتهاء من طلبيتك.

المستمع: إنني أفهم أن لديك عملاً متراكماً ولا يمكنك الالتزام بتاريخ الإنتهاء. كذلك، مع قدوم عطلة عيد العمال في نهاية الأسبوع، سوف تتخلف أكثر عن جدول مواعيدك.

عن طريق إثارة موضوع عطلة عيد العمال، فإنك تُقوي عن قصد موقف المتحدث. وبدلاً من المقاومة، فإنك تجعل نفسك منحازاً مع المتحدث من خلال الاتفاق. ولاحقاً، ومع إقامة الانسجام بينكما، سوف تكون في موقف تكتيكي أفضل لتوضيح نقاط الفشل ونقاط الضعف والمشكلات المرتبطة بموقف المتحدث.

الإنصات المقنع هو المقاطعة العرضية غير المتكررة التي تجعل المتحدث يعرف أنك تُتابع المحادثة. اجعل هذه المقاطعات المتوارية مقتصرة على الاستفسارات التي توضح ما يُقال أو على الإعلام بإيجاز بأن ما يُقال مفهوم، على الرغم من أنه ليس بالضرورة أن يكون متفقاً عليه.

الإنصات المقنع هو مساعدة المتحدث على توضيح أفكاره عن طريق تكرار أو إعادة صياغة ما تم قوله من وجهة نظر المتحدث. (أعتقد أنني أفهم ما تقوله، ولكنني أرغب في التأكد من معرفة ما تعنيه....).

الإنصات المقنع هو معرفة أن هناك فرقاً بين الاستماع والإنصات باهتمام.

لقد ناقش ضيف في أحد البرامج التليفزيونية، وهو مصفف شعر معروف يعمل مع المشاهير، سبب إفصاح النساء عن أدق أسرارهن لمصففي شعرهن. تفتح النساء قلوبهن وتكشفن عن كل أسرارهن لأن مصففي شعرهن يبدين اهتماماً خاصاً بهن؛ والذي يتحقق، كما أوضح مصفف الشعر، عن طريق جعل العميلات أكثر جمالاً أثناء تحدثهن.

يرشد أحد أساتذة الطب المتميزين بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس طلابه إلى توجيه اهتمام خاص للمرضى عن طريق الجلوس عند رأس سرير المريض ولمسه أثناء الإصغاء إليه. فمن طريق الوقوف أو الجلوس عند أسفل السرير، يبدو الطبيب أقل اهتماماً وفي وضعية مؤهلة للخروج أكثر منها للإنصات.

الإنصات المقنع هو الإنصات بصوت مسموع. إنه إنصات نشط. يعرف أي محترف، سواء كان طبيباً أو مصفف شعر، أنه يجب أن يكون هناك أيضاً إظهار للاهتمام الخاص، دلالة على أنك ترغب في أن تتواصل مع الشخص الآخر لأنك تهتم بوجهة نظره ومشاعره.

التحدث بصوت مسموع عادة. أما الإنصات بصوت مسموع فهو فن.

أسئلة للإرشاد والتوجيه

يتحكم المستمع في المحادثات من خلال استخدام الأسئلة.

لاحظ تغير المسار في المحادثة التالية بين مديرة إنتاج عرض تليفزيوني ومصممة الملابس، وهي محادثة سمعتها بالصدفة في لاس فيجاس. في حين كانت تستخدم المديرة طاقة مصممة الملابس، فإنها وجهت الحوار من خلال استخدام الأسئلة التي استحضرت تركيزها وأفكارها في المحادثة.

المديرة: هل أفهمك بصورة صحيحة عندما تقولين *إن الملابس لا يمكن أن تكون جاهزة في الخامس عشر من هذا الشهر لأنه ليس لديك قماش تفتة برتقالي ولأن الخياطات لديك جدول مواعيدهن مشغول؟*

لقد أدى سؤال المديرة إلى تركيز الحوار على موضوع واحد: توفر قماش التفتة والخياطات.

المديرة: هل تخبرينني بذلك بأنني إذا تمكنت من تسليم القماش لك يوم الاثنين، وإذا عملت الخياطات وقتاً إضافياً، يمكن أن تكون الملابس جاهزة في الخامس عشر من هذا الشهر؟

يوجه السؤال الثاني مصممة الملابس نحو الحل الذي تقدمه المديرة: سوف تتأكد المديرة من وجود قماش التفتة في مشغل الملابس يوم الاثنين، وسوف تعمل الخياطات وقتاً إضافياً.

قوة الاقتراح

سواء كنت متعالماً ممن يدعون معرفة كل شيء، أو الأسوأ، ممن يبوحون بكل شيء، فمن الخطأ أن تكون دائماً على صواب.

لا يتم توصيل الاقتراحات الخفية على أنها اقتراحات. وبدلاً من ذلك، "يكتشف" الشخص الآخر فكرة اقتراحك الخفي ويعرضها عليك مرة أخرى بفخر غير مبرر بما أبدعه. تحافظ الاقتراحات الخفية على الارتباط والانحياز على أقل تقدير عن طريق منعك من أن تبدو كشخص لديه حل لكل شيء:

- *لا أعرف ماذا كنت سأفعل لو كنت مكانك. لقد كان لدي عميل في موقف مشابه منذ بضع سنوات وكان...* (سوف يكون حل العميل هو الاقتراح الخفي الذي تعرضه).
- *لقد قرأت مقالاً منذ يومين وكان المؤلف يعتقد أنه من المعقول أن...* (فكرة المؤلف هي الاقتراح الخفي).
- *يعتقد البعض أن أفضل ما يمكن عمله في هذه السوق هو...* (يجب عندئذٍ أن يقترح الشخص الآخر عليك الحل الذي قلت إن الآخرين استخدموه).

القدرة على تقديم فكرة جديدة جيدة في المحادثة تعد فناً.

التوجيه

توقفت عربة الحلوى عند مائدة الطعام التي كنت أتناول عليها أنا وزملائي العشاء.

وصف النادل، الذي كان يمثل دليلاً حياً على أن "الحياة تستحق أن نعيشها"، حلوى الموس والكريمة والفطائر بتفاصيل مثيرة. لقد كان المأزق الحقيقي الذي واجهته هو التعامل مع دوك جيتنيك (طبيبي المعالج). لقد ظل يذكرني لسنوات بأن أفضل نوع من أنواع الحلوى هو قطعة جيدة من السمك المشوي. يمكن أن يكون التعامل مع طبيب معالج نحيف لعنة في بعض الأحيان.

نظراً لأننا لم نكن مجموعة من السهل أن تقاوم الإغراء، فقد انغمسنا بكل سعادة في تناول الطعام مع التفكير في شكل الحياة إذا كان الكوليسترول والكافيين مواد غذائية أساسية فيها.

ولكن انتظر دقيقة. مع وصول فاتورة الحساب، لاحظنا أن نفس النادل كان يُحضر كعكاً محشواً بالتوت البري الطازج إلى مائدة أخرى. وعندما سألناه عن سبب عدم عرض هذا الكعك علينا، أجاب قائلاً: "لقد تبقى لدينا القليل منه، وقد احتفظنا به من أجل الزبائن الذين يطلبونه خصيصاً". لقد كان المداومون على تناول الطعام في هذا المكان يعرفون بوجود هذا النوع من الكعك، أما نحن فلم نكن نعرف ذلك. وقد استخدم النادل حيلة توجيه لتوصيل قائمة طعام محدودة لنا.

سوف يؤدي تقديم عرضك بأسلوب القائمة المحدودة إلى توجيه تفكير الشخص الآخر إلى الاختيارات التي تقدمها عوضاً عن البدائل الأخرى المحتملة: *يبدو لي أن هناك ثلاثة اختيارات فقط في الحقيقة....*

لقد سمعتك مرتين في المرة الأولى

إنها مسألة اقتصادية بسيطة: الكلام رخيص لأن العرض أكبر بكثير من الطلب.

كلما قل ما تقوله، زاد عدد الأشخاص الذين سوف يتذكرونه. كلما تمكنت من توصيل أفكارك بإيجاز. زاد احتمال حصولك على الموافقة. إذا كان عرضك يتطلب الكثير من الوقت والجهد لفهمه، تزداد فرص رفضه لأسباب غير وجيهة.

يعد التعبير عن فكرة أو موقف ببساطة مركز قوة. لا يتعلق الإقناع بما تخبر به الشخص الآخر؛ ولكنه يتعلق بما يسمعه الشخص الآخر.

الرسالة هي...أنت!

تذكر: هل كان الشخص الذي جعلك تشعر بالسأم والتوتر جامع أموال، أو مرشحاً سياسياً، أو متحدثاً باسم حملة عضوية؟ المتحدث الذي تقول بينما تسمعه: "ليته ينتهي"؟ المتحدث الذي لا يبتعد عن المنصة. المتحدث الذي يظل ينقل بصره بين ورقة الملاحظات المعدة مسبقاً وبين الجمهور. المتحدث المتصلب الذي يتحدث بنبرة رتيبة جافة لا حياة فيها.

تخيل: يُلقي نفس المتحدث نفس الملاحظات بينما هو يتنقل في أنحاء الغرفة ويتفاعل، ويرتبط بالجمهور. أصبح المتحدث على اتصال بالجمهور من خلال النظر إلى أعينهم مباشرةً. ومن خلال تعبيرات الوجه، والتنغيم الصوتي.

والآن اسأل نفسك: أي من هذين العرضين سوف يحفزك؟ يحركك؟ يقنعك؟ ينقل إليك الالتزام والإيمان والحماس؟ يعكس المصداقية والإخلاص؟ يظهر الدفء؟

سواء كان جمهورك مكوناً من عدة مستمعين أو مستمع واحد فقط. فلن يكون الجدال أو العرض المتقن وحده كافياً.

المحتوى هو ما يراه المشاهد (ويسمعه المستمع). المحتوى هو كل مكون من إشارات كلامية (نص ملاحظاتك) وإشارات جسدية (سلوكك، إيماءاتك، طبقة ونبرة صوتك، سرعة حديثك، طاقتك).

سوف يكون لإشارات الجسد تأثير أكبر بكثير على المستمع من الإشارات الكلامية. تؤثر الكلمات على عقل المستمع. وتؤثر الإشارات الجسدية على عواطف المستمع لأنها لا تكشف فقط عن شكوكك ومخاوفك وخداعك، ولكن الأهم من ذلك أنها تكشف عن حقيقة ذاتك. في عملية الإقناع، تكون *أنت الرسول والرسالة معاً*.

نصيحة للممارسة: عيناك هما المغناطيس الذي يجعل المستمع يرتبط بك ويظل مرتبطاً بك.

أساليب تحديد الأولويات

أي جزء من أجزاء حديث التفاوض الخاص بك سوف يتم تذكره بصفة خاصة: البداية أم الوسط أم النهاية؟

الناس يتذكرون فقط ما هو بسيط وله معنى؛ ويضغط على أزرار التحفيز الخاصة بهم. يتذكر المستمعون الجزأين الأول والأخير من أي عرض تقديمي أفضل من تذكرهم للجزء الأوسط. ويتم

تذكر الجزء الأول بصورة أفضل من الجزء الأخير. يتطلب التحكم في التفاوض ترتيب أولويات العرض التقديمي وفقاً لذلك.

من فضلك كف عن الكلام

متى تتوقف عن الكلام؟

تتوقف عن الكلام عندما تطلب من الشخص الآخر في النهاية إظهار التزام نحو المسائل الرئيسية.

لا تكرر نفسك.

لا تعِد عملية البيع.

لا تعِد صياغة الكلام.

سوف تكون لديك رغبة ملحة في الكلام؛

فالتحدث أكثر سهولة من الصمت.

إننا نعتقد مخطئين أننا كلما تحدثنا أكثر، زاد تأثيرنا على الآخرين. ولكن الأرجح أنه ليس هناك شيء يمكن أن تقوله يؤدي إلى تحسين حالة الصمت. بمحاولة التلطيف من عرضك قبل الاستماع إلى رد، فإنك فقط تزايد على نفسك.

ا ا ا ت ت ف

التحكم: تتقدم عملية الإقناع عن طريق امتلاك توجه عقلي رابح؛ إنشاء الارتباط؛ جعل نفسك منحازاً مع طاقة الشخص الآخر؛ الضغط على أزرار التحفيز؛ التحكم في الحوار عن طريق توجيه الشخص الآخر إلى أفكارك من خلال الأسئلة والمقترحات؛ التحكم في نفسك عن طريق تقديم أفكارك بأسلوب واضح وموجز؛ معرفة متى يجب التوقف عن الكلام.

الفصل ٦

التقييم

من يجد شيئاً يحتفظ به،
ومن يفقده فليشكُ كما يحلو له

ا ا ا ت ⓣ ف

بيئة أو وسيلة التواصل هي في حد ذاتها أسلوب تفاوض.

إنه عصر جديد. أصبحت الهواتف موجودة في الطائرات والسيارات وجيوب القمصان. وأصبحت أجهزة الفاكس ضمن الأجهزة المنزلية. وأصبح البريد الإلكتروني جزءاً من حياتنا اليومية. وتأتي كل وسيلة من وسائل الاتصال برسالة ضمنية داخلية خاصة بها.

هل ترغب في أن ينقل عرضك هذه الرسالة الضمنية: *"هذا هو العرض. اقبله أو ارفضه"*؟ إذن، فإن الكتابة قد تخدم غرضك بأفضل صورة.

وإذا كان التقييم أكثر أهمية من الغاية النهائية الضمنية للكتابة، فإن الوسيلة التفاعلية -اجتماع أو مكالمة هاتفية- هي الوسيلة المختارة بالنسبة لك. إن إجراء محادثة حية مباشرة ينقل رسالة تقول: "لنتحدث في الأمر". ويرسل استثمار الجهود في تنظيم اجتماع وعقده رسالة أقوى بأن هناك رغبة في توضيح الأمور والوصول إلى حل.

"إذا لم يرن الهاتف، فاعرف أنه أنا"

(عنوان أغنية سجلها جيمي بافيت)

عندما تجري مكالمة هاتفية، تصبح لديك ميزة كبيرة: فحيث إنك تعرف أنك على الهاتف، فإنك ستكون متحمساً ومستعداً نفسياً للتفاوض.

ولكن قد تكون المكالمة الهاتفية بصفة عامة نقطة سلبية ضدك. لن تتمكن من قراءة لغة الجسد من خلال سماعة الهاتف، كما أنه من السهل خداعك أو تضليلك عندما لا يمكنك استخدام حواسك بالكامل.

اسأل نفسك: هل هناك احتمال بأن تؤدي مكالمتك الهاتفية إلى حث استجابة سلبية بصورة أكثر سهولة؟ نظراً لأن الشخص الآخر ينظر إلى قطعة بلاستيك وسلك هاتف بدلاً من النظر إلى بشر من دم ولحم، فإن الرفض تليفونياً أكثر سهولة من الرفض وجهاً لوجه.

كذلك، تسهل مكالمتك على الشخص الآخر كثيراً إنهاء المحادثة شفهياً: "لقد كنت على وشك المغادرة لحضور اجتماع عندما اتصلت..."، "آسف، ولكن لا يمكنني التحدث أكثر من ذلك الآن، فلدي مكالمة واردة من لندن...".

اسأل نفسك: هل من المهم التعرف على الاحتياجات والاهتمامات من خلال حوار مطول أكثر سلاسة؟ يتطلب كونك مستمعاً جيداً على الهاتف الكثير والكثير من الصبر والجهد. هل يتطلب ما أريد قوله درجة عالية من التركيز قد يكون من الصعب تحقيقها من خلال مكالمة هاتفية؟

اسأل نفسك: هل سأتمكن من مقاومة ضغط الرد، الذي يعد سمة متأصلة في أي مكالمة هاتفية؟ تعد بضع لحظات من الصمت في أي اجتماع مجرد لحظات من الصمت. ولكن على الهاتف، تعد بضع لحظات من الصمت لحظات أبدية.

اسأل نفسك: هل يؤدي استخدام استراتيجية ذات طابع أكثر شخصية إلى التعامل مع مطلبي بصورة أفضل؟ هل ستكون المحادثة الهاتفية أكثر أم أقل ضغطاً؟ تعد المحادثات الهاتفية أكثر إيجازاً وبالتالي فإنها تكون أكثر تنافسية من الحوارات الشخصية التي تُجرى وجهاً لوجه. تستغرق الاجتماعات وقتاً وتستهلك جهداً لتنظيمها وحضورها، ولكنها بطبيعتها تعد أكثر كلاماً وأقل هيكلية.

اسأل نفسك: هل سيكون الشخص الذي أتصل به فظاً لأنني قاطعت ما يفعله؟

لقد اتصلت فقط لأقول...

بمجرد أن تقرر أن تجري مفاوضاتك عبر الهاتف، تأكد من أنك فكرت جيداً فيما سوف تقوله والكيفية التي تتوقع أن يستجيب بها الشخص الآخر. اعزل نفسك عن مصادر الإلهاء والتشويش. المكالمات الهاتفية تميل إلى الاختصار، لذلك تأكد من وجود كل البيانات والمعلومات الضرورية أمامك.

لقد استلمت عرضك، ولن أهدر الوقت في قراءته

سلمت عميلي العقد المسهب المعقد الذي تسلمته. وأثناء مطالعته له، نظر لأعلى وقال: "بوب، المشكلة التي تواجهني في هونج كونج هي أنني لا يمكنني العثور قط على تشاينا تاون".

في كل عرض كبير، هناك عرض صغير يحاول الظهور.

يعد العرض المقنع هو العرض الذي يطرح أفضل أفكارك وليس كل أفكارك.

يتعلم المديرون التنفيذيون اليوم كيفية تجنب كتابة الخطابات والعروض الطويلة المسهبة المملة. إنهم يتعلمون أن السبيل الأكيد إلى رفض أي عرض مكتوب يقدمونه بلا تردد هو أن يدرجوا فيه كل التفاصيل.

إنهم يتعلمون أن التركيز يكون منصباً على الخطابات البسيطة التي تحتوي على جمل وفقرات قصيرة.

إنهم يتعلمون أن *الكلام الفني* أو أي جزء من عرض تقديمي لا يخدم غرضاً واضحاً ينتهي به الحال إلى التخلص منه.

ا ا ت ت ف

التقييم: الموافقة والملاءمة والفعالية ليست هي نفس الشيء. قد يكون التكتيك الصحيح هو إجراء مكالمة، أو قد يكون تأجيل قبول دعوة المتصل للتحدث. وقد يكون إرسال رسالة بريد إلكتروني أو خطاب عن طريق الفاكس. أو الدعوة إلى عقد اجتماع. أو إرسال خطاب بالبريد العادي.

الفصل ٧

الفهم

الناس كتاب مفتوح



يبدأ فن الفوز بفهم نفسك. ويتقدم بمعرفة كيفية فهم الآخرين. فلكي أقنعك، لا يكفي أن أعرف من تكون. يجب أن أعرف أيضاً ماذا تكون.

يعلم الشخص البارع في فهم الناس أن هناك حقيقتين ثابتتين.

الحقيقة الثابتة رقم (١): الشخص الآخر ليس أنت

لكل منا واقع خاص به. لا أحد يعمل بطريقة تجريدية، كما أننا نرى الأمور على حقيقتنا وليس على حقيقتها.

تمر كل كلمة تنطق بها، وكل إيماءة تصدر منك، وكل حركة تؤديها من خلال مرشحات الشخص الآخر. وتشمل هذه المرشحات القيم الشخصية، والانطباعات، والخلفيات، والأحكام المسبقة، والأمور المحببة، والأمور المكروهة، والتجارب، والمشاعر، والتوقعات.

هل تسمع ما أسمعه؟ نظراً لأنه ليس هناك شخصان لديهما نفس المرشحات، فإن الأفكار المنقولة قد لا تكون هي نفس الأفكار المدركة. تعد هذه الحقيقة هي أساس الكثير من التراجيديا وكل الكوميديا تقريباً. ("ساعدوا 'دار السيدات المسنات'". "رباه، لم أكن أعلم أن دارهن توشك على الانهيار"؛ Me and My Girl، مسرحية غنائية عام ١٩٣٧).

تعد الاختلافات المدركة، والتي تعد اختلافات بين الأشخاص وليست اختلافات جوهرية، هي الحاجز بين أفكار شخص وأفكار شخص آخر. لإقناع الآخرين والتأثير عليهم، يجب أن تتعامل مع المشكلة كما يدركها الآخرون. يجب عليك أن تتعامل مع واقعهم.

يبدأ فن فهم الآخرين بفهم أن الشخص الآخر ليس أنت، ولن يكون أنت قط، ولا يمكن فهمه كما لو كان هو أنت.

الحقيقة الثابتة رقم (٢): يستنتج الآخرون الحقائق من انطباعاتهم، وإدراكاتهم، وافتراضاتهم الداخلية

لقد وجدنا عندما كنا أطفالاً أن القصص الهزلية المصورة كانت طريقة جيدة لتعلم القراءة. وبرغم أننا لم نكن نفهم كل الكلمات، كان بإمكاننا تعقب محور القصة بمجرد أن نعرف الإشارات. كان الأشرار هم الأشخاص الذين لديهم ذقون بحاجة إلى الحلاقة ويُدخنون سيجاراً قصيراً مكتظاً، ويرتدون ملابس قاتمة حتى في أوج الصيف. أما الأبطال على الطرف الآخر، فكانوا أشخاصاً يتسمون بالنظافة والاحترام لا تشوبهم شائبة. أنوفهم مستقيمة ويرتدون الملابس المناسبة في كل مناسبة.

وكأشخاص بالغين، فإننا لا نزال نسمح للرمزية بأن تُعرفنا على الشخص الآخر. إننا نفترض سمات الشخصية من الانطباعات الأولى.

ولكن الانطباعات الأولى هي انطباعات مؤقتة. فهي افتراضات تستند إلى أدلة تتمثل في الهيئة، وطريقة التحدث، والملابس، والسلوك، والزينة. قد تكتشف لاحقاً أن الشخص الذي تصورته كان مجرد واجهة وأن الأدلة التي كنت تقرؤها كانت مجرد أدلة كاذبة.

قد يكون "الفتى الريفي" شخصاً حاصلاً على ماجستير إدارة الأعمال من وارتون يحاول أن يجعلك أنت الخبير على أمل أن تمنحه تنازلات، أو يقترح اقتراحات ضد مصالحك الشخصية.

استبعاد الآخر

صديقي دون محام بارع. إنه الرجل الذي يتصل به المحامون عندما تواجههم مشكلة قانونية شائكة. إنه الرجل الذي يأتي دائماً الأول على قائمة المرشحين لرئاسة أي لجنة قضائية أكاديمية.

ولكن للأسف، يمكن أن يضجرك دون لدرجة البكاء إذا أتيحت له أدنى فرصة لذلك. فهو، في أفضل حالاته، أخرق ولا يمكن الاعتماد عليه وغريب الأطوار. وهو مجموعة غير متناسقة من الألوان والأنماط والفصول. عندما يرتدي سترة بنية، فإنه يشبه كثيراً منزلقاً موحلاً. إنه تجسيد لصورة القميص البالي قصير الأكمام الذي يغسل ويلبس دون كي، والحلة المصنوعة من البوليستر، والياقة غير المزررة.

يعد مكتب دون الأصفر قديماً جداً لدرجة أنه في يوم من الأيام سوف يتحول من كونه عتيق الطراز إلى كونه فن ديكور حديثاً. وقد ذبلت نصف النباتات الموجودة في مكتبه، بينما النصف الآخر مجرد نباتات بلاستيكية. كما أن دون هو تجسيد لمفهوم الشخص الذي يقضي وقته في مشاهدة التليفزيون.

وهناك أيضاً هاورد، الذي أعرفه منذ سنوات. ووفقاً لاعترافه الشخصي، فإنه أحد أسوأ المحامين في العالم. لقد جاء الأخير على صفه الدراسي في مدرسة ليلية من الدرجة الرابعة. كما أن هاورد غير واقعي بشأن الحياة ونفسه والقضايا التي يتناولها. ولا تزال حقيقة أنه تخرج ونجح في اختبار المحاماة بعد ثلاث محاولات فقط واحدة من الألغاز الكبرى في الحياة.

إلا أن هاورد أنيق، رياضي، مسيطر. وقد يكون أيضاً الأفضل في اللباقة الاجتماعية. كما أنه مثير وجذاب. لقد تم تصميم أفضل ملابس الرجال ليرتديها هاورد. سيارته البيمر السوداء تبرق

لماناً. كذلك، يتمتع هاورد بشخصية طموحة تطلعية. وإذا حضر دون وهاورد نفس حفلة العشاء، فسوف يجمع دون فتات الطعام لكلبه، بينما يحصل هاورد على ثلاثة عملاء جدد.

على الرغم من أننا لا نحكم على الكتب من أغلفتها، إلا أننا نحكم على الأشخاص من انطباعاتنا الأولى عنهم. تعد هذه الانطباعات الأولى هي افتراضاتنا عن الطرق التي يعملون بها.

يمنح دون لأي شخص انطباعاً أول بأنه واهن، وغير منظم، وسلبي، وغير كفء. أما هاورد فيُظهر قابلية الاعتماد عليه، والمصداقية، والكفاءة، والثقة، والسلطة.

إن فن فهم الآخرين هو فن النظر فيما وراء ما هو ظاهر وما هو مفترض. وفن معرفة كيفية فهم الآخرين هو أيضاً فن جعل الآخرين يفهمونك جيداً؛ فن التأثير على كيفية فهم الآخرين لك.

فهم الآخرين هو اكتساب بصيرة ترى وراء ما هو واضح.

لا يتمتع الجميع بحاسة سادسة. ولكن إذا لم أتمكن من فهمك، فكيف سأعرف كيفية إقناعك؟ كيف سأعرف مدى صعوبة عقد صفقة معك؟

هل ستكون الموافقة البسيطة كافية، أم أنني أحتاج إلى عقد مطول يمتلئ بشروط مجهدة للإلزام بالإذعان للعقد وتنفيذه؟

هل يمكنني الاعتماد عليك لتلبية متطلباتي الحرجة بصورة ملائمة وبسرعة؟ هل من الأفضل لي عدم التورط معك من البداية؟

للتنبؤ بسلوك الآخرين الذين ترغب في التأثير عليهم وإدارة هذا السلوك، يجب عليك فهم طريقتهم أولاً...

فهم الأدوار التي يلعبها الآخرون

سلوك الطبيب عند الجلوس بجانب فراش المريض، وسحر موظف المبيعات، ويقظة الزوجة، ودعم الآباء، وسلطة ضابط الشرطة، وتبهرج المضيف، ولطف رئيس الخدم، وشدة المعلم، وحسم الموظف التنفيذي، وتظاهر الرقيب بالشجاعة، كلها من أنواع تمثيل الأدوار إلى حدٍ كبير.

وكممثلين، فإننا نوصل السمات والصفات التي نتوقعها من أنفسنا، ويتوقعها الآخرون منا. وغالباً ما تكون الكيفية التي نرى بها أنفسنا انعكاساً للكيفية التي نعتقد أن الآخرين يرونا بها.

وبطبيعتنا، نميل إلى التمثيل على جماهيرنا. يؤدي الوكلاء دورهم كوكلاء بصورة أكبر في حضور رؤسائهم. يخفض صغار المحامين أصواتهم عند التباحث مع العملاء. يرتدي سكان تكساس الذين لا يمتطون الخيل الأحذية الطويلة الخاصة برعاة البقر عندما يذهبون لحضور اجتماعات في لوس أنجلوس.

إن الناس يجارون الأدوار التي يلعبونها. إنهم يتوحدون مع ما يفعلونه. وتؤدي الأدوار إلى استجابات وأفعال وردود أفعال يمكن توقعها: فهي جزء من طريقتنا.

فهم سمات الشخصية

اكتشف الصبي، أثناء سيره على الطريق، عقرباً راقداً على ظهره يناضل ليعتدل.

توسل العقرب للصبي قائلاً: "أرجوك اقلبني وإلا فسوف أموت".

أجاب الصبي قائلاً: "إذا فعلت ذلك، فسوف تلدغني. وعندئذٍ سأكون أنا من سيموت".

استجدى العقرب الصبي قائلاً: "لا. لا. لا يمكنني قط أن ألدغ شخصاً أنقذ حياتي".
وبينما كان الصبي يقلب العقرب، لدغه العقرب.
قال الصبي للعقرب منتحباً: "لماذا فعلت ذلك؟ لقد وعدتني!".
أجاب العقرب بينما كان يجري ليختبئ تحت صخرة: "لقد كنت تعرف ماذا أكون عندما التقطتني لتقلبني".
إن أي شخص غير مبالٍ صاحب تاريخ مليء بالخداع والمكر واستغلال الآخرين لن يبدأ صفحة جديدة عند مطلع الفجر.
إن أي شخص شحيح وبخيل اليوم لن يكون منفقاً كبيراً غداً.
إن الشخص المتبرم الذي يصرخ في موظف الاستقبال لجعله ينتظر، أو يفقد صوابه عندما ينسى خادم المطعم أن يجلب له قهوته، لن يكون أكثر تحملاً أو تفهماً لك بمجرد أن يوقع عقداً معك.
إننا مخلوقات لها عادات، وعاداتنا الواضحة القابلة لأن يفهمها الآخرون أقوى من إحساسنا بالعقل والمنطق، فهي تعد واجهة دائمة لطريقتنا في تناول الأمور.

فهم رسائل الكلمات الخفية

الأحمق فقط هو من يسمع كل ما يسمعه.
- مثل قديم

يمكن أن تكون رسائل الشخص الآخر حقيقية، وصحيحة، ويمكن الاعتماد عليها، أو يمكن أن تكون عبارة عن إغواءات وحجج كاذبة وشراك.
عندما تقول فتاة مراهقة لصديقها: "الأمر غير مهم"، هل نصدق أنه بالفعل أمر غير مهم، أم أنه شديد الأهمية؟
تبدو عبارات مثل "بشكل عارض"، و"بالمناسبة"، و"كما تعلم" عبارات عارضة، ولكنها عادةً ما تقدم جملاً يرغب الشخص الآخر في إظهارها على أنها ليست مهمة أو إدخالها إلى الحوار بطريقة غير ملحوظة.
يقول لك صديق: "إنك على حق تماماً فيما تقوله، ولكن...". هل يقصد هذا الصديق بالفعل أنك على حق تماماً، أم أنه يهدئك فقط من أجل إخبارك بأمر سيئ؟
"سوف أوليه أقصى عناية"، "سوف أحاول أقصى ما في جهدي" تعد مثل هذه الجمل أدلة على أن المتحدث يفترض مقدماً وجود احتمال كبير للفشل.
الشخص الذي يفهم الآخرين ببراعة يسمع أكثر من مجرد كلمات الشخص الآخر، وأكثر من الرسالة التي يقصد الشخص الآخر توصيلها. لا يعد تفسير الكلمات تفسيراً حرفياً، أو قبول رسائل الشخص الآخر على ظاهرها، فهماً فعالاً للآخرين.

الفهم من أجل الأولويات

بسرعة! اكتب قائمة قصيرة -لنقل خمسة عناصر- بالأغذية، أو مواقع العطلات، أو العروض التليفزيونية.

هل أدرجت العناصر عشوائياً؟ أم أدرجتها بترتيب تفضيلاتك الشخصية؟ في كل الاحتمالات، سوف يقدم الشخص الذي تتفاوض معه الأمور أو يحددها بترتيب يتوافق مع أولوياته أو رغباته الشخصية.

قد تكون النقاط التي قد تعتبرها نقاطاً غير مهمة، أو ذات أهمية ثانوية، نقاطاً أساسية بالنسبة للشخص الآخر. سوف يمكنك تعلم البحث عن، والإنصات إلى، ما يعتبره الشخص الآخر أموراً مهمة من خلال اكتشاف أزرار التحفيز لديه، أو منح أو طلب امتيازات وفقاً لذلك.

شرك الإنصات المتمني

في يوم الاثنين الشهير عام ١٩٨٧، واجه سوق الأسهم ثاني أسوأ انهيار له في التاريخ. في اليوم التالي، أبرزت وسائل الإعلام أسعار الأسهم تبعاً للتنبؤات المالية كما اقترحها خبراء البورصة.

أولئك الأشخاص الذين تلقوا صدمة عنيفة للتو (رغبة منهم في سماع ما يريدون سماعه فقط) كانوا يقتبسون كلام الخبراء الذين تنبئوا بأن الهبوط الشديد في أسعار سوق الأسهم كان على وشك الانتهاء وأن الأوقات الجيدة كانت وشيكة.

أما هؤلاء الذين باعوا الأسهم قبل الانهيار فقد عززوا حكمة قرارهم باقتباس ما أرادوا سماعه: نشر تنبؤات بكارثة وشيكة الحدوث، والنصيحة بأن أفضل استراتيجية للبقاء هي أن تضع نصف الأسهم في النقد والنصف الآخر في البضائع المعلبة.

لقد أصغت كل مجموعة من المستثمرين إلى ما أرادت واحتاجت أن تسمعه. عندما ننصت بطريقة انتقائية، فإننا في الحقيقة لا ننصت على الإطلاق.

ا ا ت ت ف

الفهم: لكي تتمكن من أن تقدم أفكارك بصورة مقنعة وتمنع مقاومة الشخص الآخر لك، يجب عليك فهم الكيفية التي يتخذ بها الشخص الآخر قراراته. كيف يدرك الأمور. قد تكون الكيفية التي يرى بها الأمور مختلفة عن الطريقة التي تراها أنت بها. إن كل واحد منا مبرمج على الفعل ورد الفعل بموجب الأدوار التي نلعبها، وسمات شخصياتنا، وميولنا ونزعاتنا الأساسية، واحتياجاتنا.

الهواة ينصتون إلى الآخر وهو يتحدث لأنهم يعرفون أن دورهم هو التالي. أما المفاوضون المتفوقون البارعون فيُنصتون إلى الآخر وهو يتحدث لجمع أدلة "مفصلة" يمكن استخدامها للتأثير والإقناع.



الفصل ٨

الارتباط، الانحياز، الاحتياجات، التحكم، التقييم، الفهم

بطاقات بريدية من القمة

منهج اللمسة الرقيقة والتأثير البسيط لعملية الإقناع يرتقي بك إلى القمة. ويمكن تذكر سر النجاح بسهولة من خلال التسمية المختصرة "المبتكرة" ا ا ا ت ت ف.

الارتباط: هو الواجهة الشخصية التي تُشجع الشخص الآخر على أن يكون مستقبلاً لك ولأفكارك. حدد شكل بيئة التفاوض الخاصة بك -نبرة صوتك، وحالتك المزاجية. وموقفك- من خلال الانسجام واضفاء طابع شخصي والمشاركة.

الانحياز: تستغل تكتيكات الانحياز طاقة الشخص الآخر مع وضع قالب للاتفاق.

الاحتياجات: يجب تحديد الاحتياجات وتحفيزها. سوف يؤدي الضغط على أزرار التحفيز إلى تنشيط المناقشات مع جعل أفكارك لا تقاوم.

التحكم: تحكم في حوار التفاوض من خلال الإنصات المقنع والأسئلة. ومع وضع الارتباط والانحياز والتحكم في مواضعها المناسبة بثبات، قدم عرضك بأسلوب موجز حسب الأولويات.

التقييم: يُمكنك تقييم خيارات التواصل من خلال تحديد الوسائل التي سوف تتقدم بعملية الإقناع بصورة أفضل.

الفهم: فهم الشخص الآخر هو التحقق من كيفية تأثير الأدوار وسمات الشخصية والميول الجوهرية على عملية اتخاذ القرار.

ا ا ا ت ت ف: عملية تقدم تدريجية

لا يمكن تجزئة عملية الإقناع، إذ ليس لها طبقات يمكن إدراكها أو حدود يمكن تمييزها. يعد أساتذة الإقناع هم النساجون، حيث إن نتيجة عملهم هي نسيج مزخرف يمزج ويربط ويعتمد

على كل عنصر من العناصر المساهمة في النسيج. افهم الشخص الآخر مع تأسيس ارتباط به. قم بالانحياز معه وتقييم خيارات التواصل. تحكم في الحوار مع تحديد الاحتياجات.

الأمر لم ينتهِ حتى وإن أتممت الصفقة

بعد أن تتلقى إيماءة قبول، لا تقر بحكمة قرار الشخص الآخر عن طريق تقديم تعليقات معززة ومدعمة (*هذا اختيار* حكيم، أو *لقد فزت بصفقة رائعة*). لن يؤدي ذلك إلا للتشكيك في القرار.

إذا تلقيت موافقة على الأمور الأساسية ولكن لا تزال هناك نقاط ثانوية لم يتم حلها، فمن الأفضل أحياناً -ودائماً ما تكون تلك مسألة تقديرية- ترك هذه النقاط التي تتطلب تفاوضاً بسيطاً ليوم آخر.

يؤدي إعطاء بعض الوقت بعد إتمام الصفقة إلى منح الشخص الآخر فرصة لكي يشعر بالارتياح، أو للتصرف بناءً على ذلك عن طريق التخطيط لعطلة، أو جمع النقد للدخول في مشروع تجاري معك. إذا تناولت الأمور الثانوية في وقت مبكر جداً، فإنك تخاطر بأن تصبح هذه الأمور وسائل لإفساد الصفقة.

لا يتعلق تقدم عملية الإقناع بوضع كل شيء على مائدة التفاوض مرة واحدة. تعد كل نقطة جديدة يتم طرحها عذراً للشخص الآخر لكي يعود مرةً أخرى ويعيد مراجعة الشروط التي تم الاتفاق عليها من قبل.

نصيحة للممارسة: من الأفضل أحياناً إبرام ما أنجزته بمهارة في اتفاق خطابي، أو عن طريق الحصول على توقيعات على مذكرة قبل التقدم للحصول على الموافقة بشأن النقاط الصغيرة الجديدة. مع ضمان الاتفاق على النقاط المهمة بشكل مؤكد، فإنك تضع نفسك بصورة تكتيكية في موضع الضغط فيما يتعلق بالشروط الأقل دون المخاطرة بما حققته من إنجاز.

ملحوظة تحذيرية: لا يمكنك قط التأكد حقاً متى ينتهي الأمر. كان أحد عملائي يمتلك أكبر وكالة للسيارات في البلد، وكان يواجهه على الجانب الآخر من المفاوضات بنك ياباني كبير يعتز اعتزازاً خاصاً بصورته.

تفاوضت مع البنك على تخفيض التزام الضمان الشخصي الذي يقدمه عميلي للبنك من نحو ١١ مليون دولار إلى ١,٥ مليون دولار. لقد كانا يومي عمل لطيفين. وقد وقع عميلي وموظفو البنك طوعاً على خطاب اتفاق.

وبعد أقل من أسبوعين، أعلن نائب رئيس البنك الذي وقع الصفقة قائلاً: "مهما كلفنا الأمر، فإن البنك سوف يتملص من هذه الصفقة". وبطريقة ما، مُني عميلي بالهزيمة بعد أن كان قاب قوسين أو أدنى من النصر.

لقد نما إلى علم البنك أن عميلي كان يتفاخر أمام العالم بأسره بأنه هزم ذلك البنك المعتز بصورته وناوره ببراعة واحتال عليه بذكاء.

ا ا ا ت ف

قرب جميع الناس منك بأكبر قدر من المشاعر الطيبة. الفائز الجيد لا يرقص فرحاً في الشوارع أو يصيح على أسطح المنازل. سوف تتم الموافقة بسرعة على الصفقات الصعبة إذا تضمنت استراتيجية خروج تحفظ ماء الوجه.



حل المشكلات

الاتفاق على المزيد



الفصل ٩

التحايل على العداء، والعدوانية، والغضب

الرقص في حقل ألغام

الأشخاص العدوانيون أو محبو الجدل أو الغاضبون يصعب التعامل معهم. ومواجهة الأشخاص غير العقلانيين هو النهج الطبيعي. أما التحايل على الأشخاص الذين يصرون على أن يكونوا على صواب بدلاً من أن يكونوا عقلانيين فهو الفن.

عندما تتعرض للهجوم

المهاجم هو من يعلن عن موقفه بأقصى قوة.

والغرض من استخدام طريقة المواجهة العدوانية القضاء عليك وعلى أفكارك. عندئذ توشك على الانهيار. ولكن يجب التوصل لاتفاق: إنك لا تمتلك رفاهية الرحيل. وعلى الجانب الآخر، لا يمكنك التعامل مع شخص لن تنفرج أساريره إلا عندما تراق الدماء.

وعلى الرغم من أن الأمر هو مجرد حديث، إلا أن الشخص الآخر يهاجم بأكثر من مجرد الكلمات. تجمعت أجهزته العضلية والغددية والعصبية لتنقض عليك. وإن رأيت الإيماءات التي لا تليق برجل مهذب أو سيدة محترمة، يمكنك أن تضيف الهيكل العظمي لقائمة الأجهزة السابقة.

إخبار الشخص الآخر "بأن يهدأ" ينطوي في معناه على عدم وجود سبب لغضبه. وستكون استجابته هي تبرير رد فعله والدفاع عنه.

ابدأ مبكراً في تحويل المهاجم إلى شخص وديع. يكون من الأصعب بكثير محاولة التخفيف من حدة الهجوم بعد أن تكون قد بدأت في شن هجومك: حينها تكون الشخصية قد دخلت اللعبة. تصل المشاعر لدرجة الاشتعال، وتصبح المواقف صارمة جامدة، وتتضح الأفكار نتيجة الدفاع عنها بقوة.

يشبه إقناع شخص غاضب أو عدائي قيادة سيارة: يجب أن تتوقف تماماً قبل أن تغير ناقل الحركة لوضع الحركة للخلف. وفقط عندما يهدأ الشخص الآخر ويستعيد توازنه، تصبح الفرصة مواتية لتبدأ في تنفيذ استراتيجيتك.

التنفيذ: الاحتواء

إليك أربع خطوات لتوقف المواجهات العدوانية

الخطوة ١: اختر أحد التعليقات التالية وقلها بحزم وهدوء لمن يهاجمك:

ربما كنت محقاً فيما تقوله.

هذا التعليق القائم على *الاحتمال* لا ينطوي على تهديد. لن يحث هذا التعليق على حدوث أي هياج إضافي للمشاعر.

الأرجح أنك على حق.

إن كنت متأكداً بشكل معقول من أن كلام المهاجم صحيح، يمكنك أن تقول ذلك.

لو كنت مكانك، أعتقد أنني كنت سأشعر بنفس شعورك.

يعد هذا التعليق رداً غير تحريضي يُستخدم في حالة عدم إمكانية أن يكون المهاجم على صواب. فهو تأكيد على أن رسالة المهاجم قد تم فهمها وتقديرها حق قدرها. عزز هذا التعليق بتوضيح أنك تفهم لماذا تم اتخاذ الموقف المضاد. ففي النهاية، إن كنت مرآة المهاجم -أي تمثل شخصيتك الانعكاس التام لشخصيته- ألم تكن ستشعر بنفس شعوره؟ لا تخلط بين التأكيد على فهمك لما يقال وبين موافقتك على ما يقال.

الخطوة ٢: لا تهاجم الشخص الآخر أو المواقف المعارضة.

الخطوة ٣: لا تدافع عن نفسك أو عن اهتماماتك وحاجاتك المعلنة.

الخطوة ٤: حافظ على استمرار الحوار.

التراشق بالكلمات لا يمكن أن يستمر مع شخص يقول الكلمات التي يتوق كل مجادل لسماعها: *ربما كنت على حق.*

○ ○ ○ ○

عندما تبدأ المشاعر في التحكم، يتصرف الأذكياء بحماقة.

الحماقة رقم ١: ينسون أن بإمكانك أن تأخذ الحصان للماء، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يسبح على ظهره

كن واقعياً!

احسب الأوقات التي سمعت فيها شخصاً يقول: "حسناً، أنت على حق تماماً. يا لك من متحدث مقنع: سأرى الآن الأمور من وجهة نظرك".

كن عاقلاً

يمكنك أن تتفوق على الشخص الآخر بأداء بارع وحيل زئبقية سريعة، ولكن هل ستحقق ما تريد؟ إن الولائم لا تقام والإنجازات لا تسجل واللوحات الشرفية لا تهدى والنصب التذكارية لا

تبنى لمن يتميز في المجادلة أو لمن تكون له الكلمة الأخيرة في النقاش. إنك تكون فائزاً فقط عندما تحقق هدفك.

إن حولت حوار المفاوضات إلى مواجهة أو محاكمة، فستخسر. حتى لو كان منطقك هو الغالب المسيطر، فستكون جائزتك خصماً أكثر شراسة في ثأره. وهذا إن "ربحت".

دور الأنا

كنت ومجموعة من الأصدقاء نتناول العشاء في مقهى فرنسي صغير. كان صديقنا "رون" هو الوحيد الذي يثني على الجزر الأبيض المهروس ويصر على أن حصة كل منا من اللحم كبيرة جداً في حين أنها كانت صغيرة جداً. دُهشت في البداية. فبالنسبة لي، كان رون هو تجسيد الشهية المفتوحة. ولكن رون كان يتصرف على غير طبيعته لسبب منطقي: إنه هو من اختار المطعم. لا يختلف رون عنك وعني؛ فليس هناك ما هو أكثر قداسة عند الإنسان من رأيه وتقديره الشخصي.

ترسل المجادلات رسالة فحواها: تقدير الشخص الآخر ليس صائباً كتقديري.

يقاوم الناس التغير بسبب التزامهم بالحالة الراهنة... أو لاعتقادهم بوجود مبرر يساند موقفهم... أو لارتباطهم بما هو مريح ومألوف... أو لأن تقديرهم. كما في حالة رون، يكون على المحك.

وعندما تتعقد الأمور وتصبح النتائج غير متوقعة، نميل لأن نكون أبسط. ونعتمد على غريزتنا الداخلية وهواجسنا. عادة ما يكون من الأسهل أن تأخذ موقفاً من أن تفهم الأمر. لذا يكون من السهل أيضاً أن ترفض شيئاً ما من أن تدعمه.

الإقناع ليس هو إظهار أنك على صواب. فالناس تفعل الأشياء لأسباب خاصة بهم وليست خاصة بك. الإقناع هو مساعدة الناس على رؤية السبب المنطقي الذي يجعلهم يفعلون الأشياء بطريقتك.

ضع شخصاً ما في موقف دفاعي خلال المناقشة، وعادة ما سينتهي به الحال إلى قول الأشياء التي يتقن قولها فقط.

ضع شخصاً ما في موقف دفاعي خلال المناقشة، وسيكون هناك احتمال كبير لأن يخفي أو يحرف المعلومات التي يدلي بها.

ضع شخصاً ما في موقف دفاعي خلال المناقشة، وسيعمم اختلافاتك معه بشكل مبالغ فيه: "أنت، *عادة ما*..." أو "أنت *فقط*...".

ضع شخصاً ما في موقف دفاعي خلال المناقشة، وسيتحول من العناد بأنه على صواب إلى التصلب المتشدد في أنه على صواب.

ضع شخصاً ما في موقف دفاعي خلال المناقشة، وستصبح الفكرة المستحوذة على كيانه هي كيفية الانتقام منك بالمثل.

الحماقة رقم ٢: لا يعترفون بخطئهم

أوردت صحيفة وول ستريت العبارة التالية: "يتفق المستثمرون المحترفون عموماً على نصيحة بسيطة وهي: تخلص من المنتجات الخاسرة وزد الرابحة". ولكن معظم الناس يحتفظون بالأسهم الخاسرة. "إنهم لا يريدون أن يعترفوا لأنفسهم بأنهم أخطئوا".

إن آراءك ليست حقائق ثابتة غير قابلة للإنكار تستحق نقشها على أحجار الجرانيت لتتناقلها الأجيال. أن تعترف أفضل من أن تتمسك بما تقول حتى يثبت خطؤك. الاعتذار يعزز مصداقيتك. إن الانطباع الذي يتولد من عدم التعامل مع الخطأ مباشرة قد يكون له أثر أكثر سلبية من الخطأ نفسه.

الحماقة رقم ٣: بدلاً من التركيز على كيفية أداء شيء ما، يركزون على أسباب عدم أدائه بهذه الكيفية من قبل

عادة ما تقوم شاحنات النقل التي تخدم مشاريع جيرانك بالوقوف في الممر المؤدي لمكتبك مما يسبب لعملائك قدراً كبيراً من الإزعاج. وقد تمت مناقشة هذا الموضوع مع مالكي المشاريع مرات عديدة من قبل.

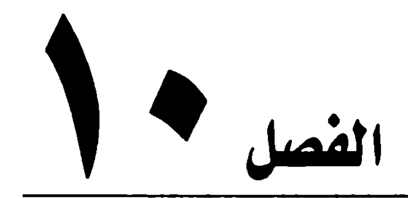
عندما تلتقي مع جيرانك في المرة المقبلة، هل:

- تسأل لماذا مازالت الشاحنات تقف أمام الطريق المؤدي لمكتبك؟
- تهدد بالاتصال بابن عم زوجتك، بوبا، الذي يمتلك شاحنة قطر؟
- تهدد بأن تسد طرقهم كنوع من الانتقام؟
- تقترح حلولاً؟

الخيارات الثلاثة الأولى لن تؤدي سوى لجعل جارك أكثر غضباً وعدائية.

أصلح المشكلة وليس الشخص الملام. اقتراح حلول ممكنة هو أحد أساليب إدارة المواقف الذي يقوم بنقل بؤرة المناقشة من اضطرارك إلى تبرير شكواك إلى العلاج المقترح. إن تركت القرار لجيرانك، فسيعطون أولوية أعلى لاحتياجاتهم على حساب احتياجاتك.

مواجهة الاستجابات العاطفية -الغضب، والمجادلة، والتوبيخ غير العقلاني- لا تؤثر في الطرف الآخر. بل تؤدي فقط إلى "استحالة الاتفاق". التقدم في خطوات الإقناع المتوالية ليس جوهره استعراض القوة، أو صراع الإرادة، بل جوهره تحقيق الفوز.

الفصل 

التغلب على الرفض

اعتلاء قمة الانهيار

الرفض استجابة سلبية. ولكن الاستجابة بطبيعتها تعني أن خطوط التواصل مفتوحة. ويمكن معالجة الرفض عن طريق عرض المشاكل بشكل تكتيكي، واستخدام أسئلة مفاجئة ذات أهداف محددة، وإعادة صياغة أفكارك، وفهم كيف ومتى تستخدم التهديدات، وإعلام الطرف الآخر بطريق الانسحاب دون إراقة ماء وجهه.

الثبات على الموقف رقم ١:
تقسيم النقاط المزعجة إلى جزيئات صغيرة

تعامل مع نقاط الخلاف واحدة وراء الأخرى. قسم المشكلات الكبرى إلى مشكلات صغيرة يمكن التعامل معها بصورة فردية.

افصل الجزئيات المالية عن غير المالية، وناقش الجزئيات التي لا تتعلق بالمال أولاً.

الثبات على الموقف رقم ٢:
المشكلة التي تصاغ بصورة جيدة هي مشكلة قطعت نصف الطريق للحل

انتقلت حديثاً إلى منطقة سكنية جديدة، ووجدت أن الجيران الذين يبعدون عنك بضعة منازل يمتلكون كلباً ضخماً من نوع دوبرمان. يدعى سبايك. سمحوا له منذ سنوات أن يتجول بحرية.

لا يجد أطفالك مكاناً يلعبون فيه بعد عودتهم من المدرسة سوى الممشى أمام المنزل. وعلى الرغم من أن كل الحي يعرف سبايك ويحبه إلا أن مجرد وجوده يرعب الأطفال ويجعلهم يرفضون الخروج من المنزل. فكل ما هنالك أن أطفالك ليسوا مستعدين لمصادقة سبايك. والاتصال بهيئة مراقبة الحيوانات لتتخلص من الكلب سيجعل منك شرير الحي.

لا خيار أمامك سوى زيارة مالكي سبايك.

قبل أن تستمر في القراءة تمهل دقيقة ودون باختصار ما تخطط لقوله بعد أن تقدم نفسك.
أي الحوارات التالية يتشابه كثيراً مع ما دونته؟

أ. لدينا مشكلة. بعد انتهاء مواعيد المدرسة، عليك أن تُبقي سبايك داخل المنزل أو تربطه بسلسلة. (ويأتي شرح المشكلة بعد ذلك).

ب. لدينا مشكلة. ليس لأبنائي مكان يلعبون فيه. (يتبع ذلك شرح المشكلة) ولهذا، بعد انتهاء مواعيد المدرسة، عليك أن تُبقي سبايك داخل المنزل أو تربطه بسلسلة.

إن كان الحوار (ب) يشبه ما دونته، يمكنك أن تكافئ نفسك. فقد أعربت عن الحل الذي تقترحه (لابد وأن يُحجز سبايك) فقط بعد أن تم تقديم المنطق الذي يؤدي إلى هذا الحل. يجب أن يستمع الجار إلى شرحك حتى يتحقق من منطقية طلبك.

لا أستطيع السيطرة على ذلك دائماً. عندما يخبرني شخص ما بمزحة، دائماً لا أصغي إليه جيداً. فعملية التفكير عندي تكون مشغولة بالبحث في عقلي عن مزحة يمكن أن ألقيها عليه بالمقابل. وبنفس الطريقة، نُعد جميعنا على نحو غريزي رأياً عقلياً مضاداً لما نسمعه بينما يقوم الشخص الآخر بالتعبير عن أفكاره.

في الحوار (أ)، فقدت المنطق. لأنك عرضت الحل الذي تقترحه قبل أن تعرض المنطق المؤيد له. وربما لم يسمع جارك هذا المنطق أبداً. فمالك سبايك كان مشغولاً بإعداد وسائل دحض الحل الذي تقترحه. هذه هي طبيعتنا كبشر.

بدلاً من أن تبدأ بالحل الذي تقترحه، استخدم مجموعة من ثلاث خطوات: (١) ابدأ بالحقائق، (٢) اعرض منطقك، ثم (٣) اختم حديثك بالحل المقترح.

الثبات على الموقف رقم ٣: تحقيق أهداف محددة

لا شيء أكثر بشاعة من المنطق عندما لا يكون في جانبك.

دون أن تصبح مدمناً للسلبية، ابحث عن مناطق جديدة باستخدام أسئلة تقوض الأسس والمبادئ والمنطق الذي يدعم موقف الشخص الآخر. ولا يهم إن كنت تعرف إجابات هذه الأسئلة مسبقاً.

الأشخاص الذين يشعرون بأنهم يتعرضون للخداع أو التلاعب لا يمكن خداعهم أو التلاعب بهم. العبارات الخبرية تؤدي إلى ردود دفاعية سريعة، ولكن الأسئلة ستجعل الشخص الآخر يعيد فحص وتبرير موقفه المعلن. الأسئلة وحدها هي التي تفرق بين الأسباب التي فقط تبدو جيدة والأسباب الجيدة المنطقية. فإذا كان هناك موقف غير واقعي، فسرعان ما سيكتشف الشخص الآخر العيوب التي تشوب موقفه.

الثبات على الموقف رقم ٤:
كيف تصبح مفاوضاً عنيداً لا يقدم تنازلات

لا يوجد رفض مطلق. الرفض بطبيعته رد فعل. فإذا تخلصت مما يسبب رفض الشخص الآخر لفكرتك فسوف تحل المشكلة.

الطريقة التي يصاغ بها شيء ما هي الفارق بين ما إذا كنت ترى الكوب نصف فارغ أم نصف ممتلئ.

اتفقت شركتان من شركات تصنيع السيارات، إحداهما أمريكية والأخرى روسية، على إجراء سباق بين سيارتين. فازت السيارة الأمريكية التي اشتركت في السباق بسهولة. وقامت وكالة أنباء روسية بإعادة صياغة النتيجة كالتالي: "في سباق سيارات دولي عقد بالأمس. حصلت السيارة الروسية على المركز الثاني، والسيارة الأمريكية على المركز قبل الأخير".

يمكن أن يعاد تقديم اقتراح أو وجهة نظر رفضت مرات عديدة طالما كانت تقدم بطريقة تبدو حديثة وجديدة بدرجة تكفي لإعادة النظر فيها.

اختر صفقة، أي صفقة

خفض سعر المنزل الذي تبيعه، ولتعوض الانخفاض في السعر، قم بزيادة معدل الفائدة البسيطة على باقي سعر المنزل والذي ستحصل عليه فيما بعد. خفض سعر المنزل إن كان مسموحاً لك أن تؤجر المنزل لمدة ستة أشهر بعد إتمام صفقة البيع. خفض السعر، شريطة ألا يطلب المشتري إجراء إصلاحات معينة كشرط للشراء.

الثبات على الموقف رقم ٥: كيف ومتى تستخدم التهديد

عندما أخبرت مارشا مديرنا بأنها ستقدم استقالتها ما لم تحصل على علاوة ٢٠٪. كانت نتيجة استخدامها لأسلوب المواجهة الحاسمة أنها أصبحت تبحث في إعلانات التوظيف.

إليك خمسة مواقف للمواجهات الحاسمة لا تقدم عليها أبداً.

١. لا تبدأ أبداً بالتهديد. الإنذار النهائي بمثابة الضربة القاضية ولا يجب استخدامه إلا بعد إنشاء بعض المودة في البداية. التهديدات هي الملاذ الأخير وليس الأول.
٢. لا تقم أبداً بطرح التهديد بدون أن تطرحه في البداية كتحذير، ومن المفضل أن يكون الطرح في صورة مهذبة ورقيقة. وستجد فيما يلي الكثير عن هذه الطريقة.
٣. لا تهدد أبداً بما لا تريد تنفيذه. لا تهدد بترك وظيفتك أو فصل موظف مهم إن كان ذلك هو آخر ما تريد أن تفعله.
٤. لا تهدد أبداً بتهديد كبير لتعزز حصولك على مكسب ضئيل. إن أخبرت ابنتك التي في سن المراهقة أنها إن تأخرت عن ميعاد عودتها للمنزل، فإنها لن تخرج مساء يوم الإجازة أبداً بعد ذلك، فستبدو سخيفاً. يجب أن يكون التهديد مناسباً لسببه والغرض منه.
٥. لا تهدد أبداً بما لا يتلاءم مع توجهك الذي كنت تعبر عنه في السابق. يجب أن يكون التهديد في الوقت المناسب وأن يبدو كما لو كان امتداداً منطقياً للغضب المعلن أو لتوقعات تم إحباطها أو لمأزق لم ينته بعد.

تحذيرات رقيقة

التحذيرات الرقيقة لا تفتح أبواب الجحيم لأنها معتدلة وهادئة ولا تثير التحدي والمواجهة. إنها تحذيرات يتم طرحها كما لو كانت مشكلة متبادلة بين الطرفين. تأمل الأمثلة التالية:

كان الأمر لا يزال في طي الكتمان. اختلس رئيس أحد أندية دوري كرة السلة للمحترفين أموال الفريق. وقد أنفق هذه الأموال منذ فترة طويلة. وليست لرئيس الفريق أي قدرات واضحة على إعادة الأموال. وكانت مهمتي المستحيلة هي أن أفاوض لأضمن لرئيس الفريق مخرجاً من هذه

الأزمة يحفظ ماء وجهه، وأحافظ عليه من السجن وأتجنب أي التزامات بإعادة الأموال لا يستطيع الرئيس أن يفي بها بصورة مريحة.

كان التكتيك الذي استخدم هو غير المتوقع: تحذير رفيق لملاك النادي.

تم تحذير الملاك من أن سجن الرئيس لن يقدم شيئاً للفريق. وإلزام الرئيس بإعادة جميع ما سُرق من مال لن يشجعه إلا على الهرب من البلاد أو إخفاء أرباح النادي في المستقبل.

بمجرد أن تم طرح المشكلة المشتركة، أصبح من الممكن أن تقترح الحل. ماذا يمكن أن يكون منطقياً، وشرحت لهم، أن المنطقي أن يقوم الرئيس بإعادة جزء من المال عن طريق دفع جزء معقول من دخله لفترة يمكن أن نتفاوض عليها. وكان هذا هو الاتفاق الذي توصلنا إليه.

التوجه العقلي الرابع هو الاعتقاد بأن العراقيل يمكن التغلب عليها عن طريق المثابرة، والتوجه الإيجابي، والتواصل المستمر بين الأشخاص، والحفاظ على مناخ للمفاوضات يتسم بسعة الحيلة، والصدق، والود، والاعتدال حتى لا يتم تجنبك أو تجنب أفكارك.

المساومة في السوق حدث. أما التفاوض فهو عملية مستمرة.
ما لا يحدث لك *الآن* يمكن أن يحدث لك لاحقاً.



اختراق الجدران

لعبة المحاولة

العقلية المتحجرة يصعب التعامل معها عن التعامل مع الرفض. عندما تقابل عقلية متحجرة، يرفض الشخص الآخر الاشتراك معك في محادثة ذات مغزى؛ مما يقضي على التواصل. وإذا حاولت هدم الجدار باستخدام المزيد من الأساليب التي لم تصلح معك في البداية، فكل ما ستربحه هو إثارة المزيد من المقاومة. لا تحاول هدم الجدران عندما يكون عليك البحث عن باب.

لا تستسلم

لقد اتهمت بالجري وراء السراب لإطالتي مناقشات لم تظهر أي مؤشرات حيوية. ولكن لأنني رأيت العديد من المفاوضين المتمرسين الذين يستسلمون بسهولة وبسرعة، واصلت التفاوض، ليس بشكل متهور ومزعج للآخرين، بل بطريقة مهذبة وغير متطفلة.

إنك تحتاج لبذل جهد حقيقي لتجعل الآخرين يشاركون في حوار مبتذل ومضجر. حتى الإزعاج الإبداعي يظل إزعاجاً. وما لم تستمر في التطرق للموضوع، فسيكون عليك اعتبار أن المناقشة قد انتهت. فبدون الاستمرار. كيف يمكنك أن تكتشف أزرار التحفيز أو علاقة هذا الموضوع بغيره من الموضوعات التي تزيده قوة؟ إن المفاوضات لا تفشل -أي تعجز عن الاحتفاظ باهتمام الشخص الآخر بما تقول- إلا عندما تكف عن المحاولة.

كيف تنطق الشفاه المغلقة وتفتح العقول الموصدة

إن سألت سؤالاً يبدأ بأداة استفهام، مثل *أتستطيع* أو *ألا تستطيع* أو *هل* أو *أليس*، فالاحتمال الأغلب أنك ستتلقى رداً من كلمة واحدة.

لا تمدنا الإجابات المكونة من كلمة واحدة بالقدرة على معرفة رغبات الشخص الآخر، وأفكاره، واحتياجاته. وهي لا تكشف عن أسباب المقاومة. وبدلاً من ذلك، فهي تمثل مواقف يصبح الشخص ملتزماً عاطفياً بالدفاع عنها.

ولكي تدفع الشخص الآخر للتحدث، تحتاج إلى *أسئلة استقصائية* مصممة لتظهر اهتمامات وأزرار تحفيز هؤلاء الذين لا يبوحون بمكنوناتهم بوسيلة أخرى. ضع أسئلتك بحيث لا تتم الإجابة عنها بإيماءة رأس أو بكلمة واحدة مثل نعم أو لا أو *أبداً*.

حقيقة متعلقة بالتنفيذ: لتتأكد من أنك لا تحرض على الدخول في جدال ولا أنك تبحث عن المواجهات، يجب أن تطرح الأسئلة الاستقصائية بأسلوب صادق متمهل رقيق. الأسئلة الاستقصائية هي أسس إعادة الحيوية للحوار. ولديك خمسة أسس لتختار من بينها.

الأساس رقم ١: الأسئلة التي ليست أسئلة

الأسئلة التي تعاد صياغتها جزئياً ليست أسئلة على الإطلاق. يتم استخراج المعلومات بإعادة صياغة كلمات المتحدث.

الأعمال كثيرة جداً ولن أستطيع أن أجهز طلبيتك يوم الجمعة.

لن تستطيع تجهيز طلبيتي يوم الجمعة؟ (رد بإعادة صياغة)

حسناً، لدينا تلك المهمة العاجلة التي تحظى بالأولوية.

مهمة أخرى لها الأولوية؟ (رد بإعادة صياغة)

طلبيتك أيضاً لها أولوية ولكن هناك مكافأة إن أنهينا المهمة الأخرى قبل موعدها المحدد.

(تتكشف أهداف كانت غير معلنة من قبل)

ليعرف ما حدث للطلبية، قام المستمع بإعادة صياغة جزئية لما قاله المتحدث. هذا الأسلوب المقنع مفضل لدى الأطباء النفسانيين. إنهم يعلمون أن الناس يبوحون بمكنوناتهم عن طيب خاطر عندما يُسألون أسئلة تعيد صياغة كلماتهم.

نصيحة للممارسة: جرب هذا الأسلوب في إطار اجتماعي عندما يكون من الصعب أن تُجري حديثاً مقتضباً.

الأساس رقم ٢: "ما" وليس "لماذا"

تنتزع أداة الاستفهام *لماذا* إجابة عامة من تلك الإجابات التي تبدأ بـ "لأن". أما *ما* فهي تنتج إجابة أكثر تحديداً تكشف بشكل أفضل الاحتياجات والاهتمامات الحقيقية.

الأسئلة التي تستخدم *لماذا* تبعث على الرهبة وعادة ما تصاحب مواقف يجب أن نكون دفاعيين فيها:

هذا قراري النهائي.

لماذا؟

لأني قلت ذلك، هذا هو السبب.

وعلى العكس، تستنبط الأسئلة التي تستخدم أداة الاستفهام *"ما"* معلومات جديدة يمكن أن ترتكز عليها حلول جديدة.

هذا قراري النهائي.

***ما** الأسباب التي تجعله قرارك النهائي؟*

الأسباب هي....

لا أستطيع حقاً أن أشتريها الآن.

***وما** الظروف التي ستستطيع الشراء فيها؟*

لا أستطيع ذلك الآن ولكن ربما خلال بضعة أسابيع.

***وما** الذي سيختلف خلال بضعة أسابيع.*

الأساس رقم ٣: "ماذا لو؟"

أسئلة *"ماذا لو"* تضع احتمالات افتراضية مقنعة. إنها ليست عروضاً يتم قبولها أو رفضها: إنها أسئلة تحتاج لردود. تحفز أسئلة ماذا لو المحادثات وفي نفس الوقت تقدم معلومات جديدة وتبصرك باهتمامات الشخص الآخر وأهدافه.

ماذا لو كنت على استعداد للانتظار حتى شهر فبراير لشراء سيارة صغيرة جديدة منك؟

لاحظت أن لديك أربع سيارات صغيرة خضراء وواحدة زرقاء فقط. ماذا لو كنت سأشتري منك سيارة خضراء بدلاً من الزرقاء؟

الأساس رقم ٤: الأسئلة التصريحية

يمكن أن تحول العديد من الأسئلة الاستقصائية المحادثات، حتى أكثرها وداً، لتبدو مثل استجواب، لتحفز استجابة: *مهلاً، أنا لست في محكمة.*

أما الأسئلة التصريحية فهي أسئلة استقصائية صيغت على شكل تصريحات. وببعض الحظ وباستخدام التوجه المناسب والقليل من التجميل لن يتم التعرف على حقيقتها.

كنت أتساءل عن رأيك في 'اقتراحي. (السؤال: ما رأيك في اقتراحي؟)

على الرغم من أنها تبدو فكرة منطقية بالنسبة لي، فإنها قد لا تبدو لك فكرة جيدة. (السؤال: ما رأيك في هذه الفكرة؟)

الأساس رقم ٥: ما الذي يتطلبه الأمر لإقناعك؟

ما الذي يتطلبه الأمر لإقناعك بأن الآن هو الوقت المناسب للتحرك (أو أن شركتنا هي المناسبة لأداء عملك، أو أن عرضي منافس وعادل)؟ هو سؤال له جانب جيد وآخر سيئ.

- *الجانب الجيد*: الصياغة تتجنب إطالة السؤال والتخمين بواسطة استخراج إجابة مباشرة محددة.

- *الجانب السيئ:* يتشجع الشخص الآخر على اتخاذ موقف. ولأنه قد لا تعجبك الإجابة التي تنتج عن هذا السؤال، يجب استخدام هذا السؤال كملاذ أخير أو كمحاولة لخلق فرصة أخيرة.

لكل مشكلة، هناك حل؛ سواء عرفته أم لا

المعرفة مهمة. ولكن بدون الخيال، فلن توصلك المعرفة لشيء.

لا تخش أن تكون مبدعًا! التجديد والإبداع يحثان الناس على التغيير. كلما زاد مقدار إبداعك، زادت البدائل والمقترحات والحلول والعروض التي يمكنك الإسهام بها في عملية الإقناع.

تمثل كل فكرة مبدعة خطوة في الطريق لفكرة مبدعة أخرى. إن استطعت التغلب على كل سبب جديد للمقاومة بحل يقهر هذا السبب، فإنك تمتلك المرونة والإصرار اللازمين لإيجاد أساس للاتفاق.

قد تكون الإجابة بالرفض. ولكن حتى الرفض يمثل تقدماً، لأنه يعني أنك قد تخلصت من بديل لا يمكن العمل به. الرفض علامة حيوية إيجابية على أن خطوط التواصل مفتوحة ونشطة. أما التراجع والمقاومة -الجدار الصخري- عادة ما يكون من الصعب التعامل معهما أكثر من الرفض لأن خطوط التواصل تكون قد أغلقت.

بالإضافة إلى عقلك، استخدم كل العقول التي يمكنك أن تستفيد منها. وللنصائح والاستشارات، ابحث عن الآخرين الذين لهم سابق خبرة تختلف عن خبرتك. الأصدقاء والجيران هم أفضل المرشحين. اقتبس أفكار المحامين والمحاسبين ورجال البنوك الذين لهم خلفية تجارب واسعة.

إدارة التوقعات

كثيراً ما يصبح أصحاب العقول المتحجرة أصحاب توقعات سلبية. تعد إدارة التوقعات السلبية للشخص الآخر سواء كانت حقيقية أو خاطئة جزءاً حيوياً من عملية الإقناع. كانت إدارة التوقعات تعني قولي ما كان صاحب أحد النوادي الصحية يحتاج لسماعه قبل أن يبدأ التفاوض على تجديد الإيجار: "أعرف أن موكلي لم يكن أفضل المستأجرين. ولكن شركته تخضع الآن لهيئة إدارية جديدة، كما أصبح يمتلك المال الكافي ليعمل بكفاءة وليدفع الإيجار في موعده".

التغيير إلى نمط مقاومة المفاوض "الودود"

كل مستوى من المفاوضات له احتياجاته وأدواره المتفردة.

ولكل مستوى أيضاً رجاله الذين لهم احتياجاتهم الشخصية للإنجاز وتقدير الذات والأمان؛ أي الأدوار المختلفة الخاصة بكل منهم والتي عليهم أداؤها: وأنصارهم المختلفون الذين يرغبون في كسب ودهم.

عندما كان توماس واطسون الابن رئيساً لشركة أي بي إم IBM، دعا لاجتماع مع أكبر مدرائه التنفيذيين لحل ما اعتبره مشكلة ملحة. وهي شكوى تلقاها من أحد العاملين استطاع أن يكتشف

الطريقة التي يمكن أن يوصل بها شكواه. لقد كتب شكواه إلى والدة واطسون.

طلب المساعدة من مستويات السلطة المختلفة -مدير المتجر بدلاً من الموظف، صاحب المتجر بدلا من مدير المتجر- يفرض مستويات مختلفة من الاهتمام، وبالتالي، أنماط مقاومة مختلفة.

يمكن أن يستغيث موظف في ورطة مع نقابة محلية بأعضاء النقابة عن طريق نشر الاستغاثة في إعلانات الصحف، ويأمل أن يضغط الأعضاء على الإدارة المحلية لتبدأ في انتهاج نهج مقاومة يتلاءم مع احتياجات الأعضاء أكثر من احتياجات الإدارة المحلية.

على القمة، دائماً ما تجد المرونة القصوى. فعلى القمة يوجد المخاطرون وصناع السياسات، أي الآمنين في مواقعهم لدرجة أنهم يفهمون الاستثناءات كما يفهمون القواعد.

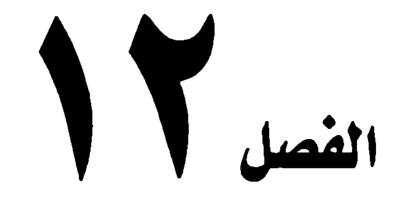
وفي القاع، ستجد هؤلاء الذين لم يجرءوا على الانحراف عن الإجراءات الثابتة. صنع سائق حافلة في شيكاغو خبراً مهماً في الصحف والنشرات برفضه الانحراف قليلاً عن مساره ليوصل راكباً كان يعاني من أزمة قلبية إلى مستشفى قريب.

... وإذا كنت لم تحصل على الموافقة بعد

يتطلب الظهور بمظهر جيد عندما لا تسير الأمور في صالحك الكثير من الإبداع.

صباح أول أيام أسبوع العمل؟ إن لم تكن النتيجة التي توصلت إليها ترضيك تماماً، فبدلاً من البكاء على اللبن المسكوب، اسعد بأنه ليس عطراً باهظ الثمن. سيتذكر الناس طريقتك في التعامل لفترة طويلة بعد نسيانهم لإحباطك.

البراعة في التعامل مع أصحاب العقول المتحجرة تكون "بالثبات والإصرار" وبمعرفة كيف يمكن أن تدفع الشخص الآخر للحديث والاستمرار فيه. ويتحسن الوضع أكثر بإعادة تشكيل التوقعات السلبية لصاحب العقل المتحجر واقتراح بدائل جديدة مبدعة.



التحايل على اختلافات السعر، والقيمة، والحصص

إقرار السلام

الكثير من الاختلافات هي اختلافات كمية على السعر، أو القيمة، أو الحصص. في بعض الأحيان، تكون أفضل طريقة للتعامل معها هي التفاوض على *أسلوب* بدلاً من التفاوض على *موقف*.

اختلاف على السعر

يرتكب المفاوضون من كل مستويات الخبرة خطأً شائعاً، وهو أن يلتزموا بمواقف معلنة ويسمحوا لهذه المواقف أن تصبح نقاطاً تمس كرامتهم.

تثير المواقف مواقف مضادة. وعندما يصبح الدفاع عن المواقف مسألة كرامة، تتدخل الشخصيات بشكل لا يصح في العملية. تعد المساومة المعتمدة على المواقف بدون وجود خيار تراجع قوي لعبة خطرة.

يمكن تجنب المساومة المعتمدة على المواقف عن طريق التفاوض على أسلوب للحل بدلاً من التفاوض على المبالغ النقدية. وقد يكون أحد الأساليب هو الاستعانة *بمقياس خارجي*.

يحتوي كتاب Abos Marine Blue Book على سعر التجزئة وسعر الجملة للقوارب. ويحتوي كتاب Kelley's Blue Book على أسعار السيارات. ولكن ليس من الضروري أن يكون المقياس الخارجي مرجعاً مكتوباً. فكثيراً ما يُستدعى الخبراء لتسوية النزاعات على راتب المدير التنفيذي. وعادة ما يكون تقييم الأداء أو القيمة هو المقياس الخارجي الذي يستخدم ليحل خلافات تتضمن كل شيء بدءاً من التحف وحتى سمعة الشركة وقيمتها المعنوية.

أُعجب السيد سوبر ستار، أحد النجوم الأمريكيين والذي عادة ما تتصدر صورته غلاف مجلة People، بمنزل بجوار بحيرة؛ وهو عقار قديم يحتاج للعديد من الإصلاحات بسعر ٣ ملايين دولار، وقد كان على استعداد لأن يدفع أي سعر طالما كان السعر منصفاً بحق، ولكن كان في اعتقاده أن ٣ ملايين كسعر للمنزل كانت أعلى بحوالي ٧٠٠٠٠٠ دولار من القيمة الفعلية. وبدأت المفاوضات وأنا أمثل السيد سوبر ستار.

كان العرض المبدئي الذي قدمه البائع هو: "لا أساوم، وثلاثة ملايين هو السعر الذي أريده". وكان جزء كبير من تبرير البائع لارتفاع سعر المنزل هو تاريخ المنزل. بنى المنزل وعاش به أحد أباطرة العقارات والذي سميت مدينة كاليفورنيا صغيرة الحجم باسمه وهي حقيقة لم يعتقد السيد سوبر ستار أنها تبرر السعر المطلوب. أردنا أن نتحدث بلغة المال. أما البائع فأراد أن يتحدث عن إدراج قيمة المناشف وأغطية الفراش التي تحمل الأحرف الأولى من اسم المالك السابق في سعر المنزل.

كان يجب أن نُنحي لغة المال إن أردنا أن نتجنب مواقف تنذر بالصراع.

وكان الحل الذي قبلناه بسهولة هو التفاوض على أسلوب خارجي بدلاً من التفاوض على المال. واقترحنا أن يقوم مثمن يتفق عليه الطرفان بتحديد السعر. وإن كان السعر المثمن ٣ ملايين دولار أو أقل، يلزم السيد سوبر ستار بالشراء. وإن كان مليونين أو أكثر يُلزم البائع بالبيع.

تعد *العشوائية*، مثل نقر عملة بطرف الإصبع أو سحب القرعة، أحد الأساليب التي رأيت حتى رجال الأعمال المتمرسين يستخدمونها عندما يفشل المنهج التحليلي التقليدي.

وفي أوقات أخرى، تكون المعادلات هي الفارق بين حل الصراع والتشبث بالموقف. ستكون بحاجة إلى ترسانة من الأسلحة الفعالة، التي تعمل كمروض سريع للأزمات. يمكن استخدام الأساليب الستة التالية التي تعتمد على المعادلات في حل الأزمات في مواقف عديدة.

مروض الأزمات رقم ١

لقد تفاوضت على صفقة بيع منزل الكاتب الراحل هارولد روبنز، الذي حققت مؤلفاته أعلى مبيعات، والمقام على أعلى أحد التلال لمنتج شهير. ولكن، خلال عملية البيع، تم اقتراح تقليل السعر بمقدار مليون دولار لوجود شكوك حول صلاحية جزء من المنزل جيولوجياً. اختلف الخبراء الذين استعان بهم الطرفان على مدى خطورة المشكلة. كان هناك شيء واحد مؤكد: يريد روبنز البيع والمنتج يريد الشراء. فما الذي يمكن عمله لحل المشكلة؟

تم اقتراح *أسلوب* للتعامل: يختار الجيولوجيان المختلفان جيولوجياً ثالثاً. وسيعد ما يتوصل إليه هذا الجيولوجي هو فصل الختام.

مروض الأزمات رقم ٢

اشترى العميلان "تي" و"آر" أربع لوحات فنية زيتية راقية ذات قيم متفاوتة قليلاً لتزيين منزلهما بمنطقة ترتل كريك. وفيما بعد، قررا الانفصال. ما أفضل طريقة لتقسيم هذه الأعمال

الفنية بينهما، مع العلم بأن كل لوحة لها قيمة خاصة تتجاوز قيمتها الخارجية الظاهرية بالنسبة لهما؟

تم الاتفاق على أن يكون لأحدهما الحق في الأول والرابع من اللوحات وأن يكون للآخر ثاني وثالث اختيار. وإن لم يستطيعا الاتفاق على تحديد من يكون الأول ومن يكون الثاني، فإن إجراء قرعة بالعملة يمكن أن يقرر ذلك.

مروض الأزمات رقم ٣

حدثت أزمة بين ممثلة شهيرة وشركة الإنتاج التي تعمل معها حول الأجر المناسب لها في الموسم الرابع لإحدى المسلسلات التليفزيونية الطويلة شديدة النجاح. كيف يمكن التغلب على هذه الأزمة؟

تقوم كل من الممثلة والشركة بتدوين عرضهما الأخير: ما الذي توافق الشركة على دفعه وما الذي تقبل الممثلة بالحصول عليه. إن كان الرقمان يتقاربان بمقدار حوالي ١٥٪، يتم حساب متوسطهما. وإن كان الفرق بينهما أكثر من ١٥٪، يقوم طرف محايد باختيار أكثر الرقمين المقترحين واقعية. (والاسم الذي عادة ما يطلق على هذا المروض للأزمات هو "بيسبول"). يشجع هذا الأسلوب كلا الطرفين على أن يكونا واقعيين ومعقولين في صياغتهما لعرضهما النهائي.

مروض الأزمات رقم ٤

أسلوب بديل للسيناريو الوارد في رقم ٣ هو أن يقوم الطرف المحايد بكتابة ما يعتقد أنه الأجر الأكثر إنصافاً وعدلاً. ولا يتم الكشف عن هذا الرقم للممثلة أو لشركة الإنتاج، واللذان يكتبان بعد ذلك عرضهما الأخير. والرقم الأقرب للرقم الذي كتبه الطرف المحايد يكون هو أجر الموسم المقبل. (عادة ما يسمى هذا المروض باسم "الجولف")

مروض الأزمات رقم ٥

"إل" و"أيه" في منتصف إجراءات الطلاق. عمل الاثنان لسنوات في تأسيس مشروع للأسرة في مجال تصميم الحدائق. ويريد كل منهما شراء نصيب الآخر في المشروع بأقل سعر ممكن. اتفقا على شيء واحد فقط: لن يدفع شخص غريب سعراً مرتفعاً لهذا المشروع؟ كيف يمكن تجاوز هذه الأزمة؟

يقرر أحد الزوجين (يمكن تسميته بالحكم) ما يمكن أن يكون سعراً عادلاً وشروط دفع منصفة لنصيب نصف المشروع. ويختار الآخر أن يكون البائع أو المشتري لهذا النصيب، وفقاً لشروط الدفع والسعر الذي حدده الحكم.

سيقوم الحكم، الذي لا يعرف إن كان هو البائع أم المشتري، بوضع معايير واقعية ومنصفة لكلا الطرفين. إن لم يكن من الممكن الاتفاق على من يكون الحكم، يمكن أن تحدد ذلك القرعة باستخدام العملة.

مروض الأزمات رقم ٦

تمتلك جان أنثى من أبطال كلاب الولفهاوند الأيرلندية. وتعرف جان القليل عن تربية الكلاب أو العناية بأنثى حامل أو ماذا تفعل مع الجراء حديثة الولادة. بول، مربي سلالات متمرس حديث المعرفة بجان، يمتلك ذكراً بطلاً من نفس السلالة. تم الاتفاق على تقسيم الجراء بالتساوي.

وكانت المشكلة التي تقف في طريق إتمام الصفقة هي مخاوف جان من أن يختار بول، لأنه أكثر خبرة، أفضل الجراء لنفسه تاركاً لها باقي الجراء غير المرغوبة. لا يوجد في الولاية كلها من يعرف عن كلاب الولفهاوند الأيرلندية مثل بول. كيف يمكن لجان أن تتجنب أن تكون تحت رحمة بول؟

على بول أن يختار جروين في كل مرة. ثم تختار جان جرواً من الجروين اللذين اختارهما بول. وبدون أن يعرف بول أي الجروين ستختار جان، سيختار بول في كل مرة جروين مبشرين باحتمال أن يكونا من أبطال السلالة.

يبدو أنهم في كل مكان: أولئك الذين يفضلون أن يكونوا على صواب على أن يكونوا عقلانيين. عادة ما يكون الخلاف مع هؤلاء الأشخاص غير العقلانيين على الإنصاف أكثر من كونه خلافاً على المال.

إن أعرب الشخص الآخر عن رغبته الحقيقية في عقد الصفقة، فاقترح أنت إذن أسلوباً يعتمد على المعايير الخارجية أو المعادلات. إن رُفض هذا الاقتراح، فاعلم أنها صفقة متعسرة.



الفصل ١٣

التحايل على من يفضلون أن يكونوا على صواب من أن يكونوا منطقيين

الضغط البطيء

أكثر الطرق فعالية للتعامل مع هؤلاء هي التطبيق المستمر، والمتأني، وغير الانفعالي لكل الأساليب التي تعلمتها في الجزء ٢ من هذا الكتاب. إنني أسمي ذلك "*الضغط البطيء*".

دعني أخبرك عن أسوأ يوم إجازة عشته في حياتي.

وصلت أنا وزوجتي إلى مدينة زغرب، فيما كان يدعى سابقاً بدولة يوجوسلافيا، مساء يوم سبت في شهر فبراير. كان في غرفتنا بفندق إنتركونتيننتال كتيب يمجد جمال بحيرات بليتفايس، وهي ١٦ بحيرة صغيرة مرتبطة معاً بشلالات في مكان جبلي ساحر.

بدا من الرائع زيارة هذه البحيرات يوم الأحد. وطبقاً لما قاله بواب الفندق، فإن حافلة الرحلات لزيارة البحيرات لا تعمل في غير الموسم السياحي، ولكن هناك حافلات عامة تذهب لكل مكان على مدار الساعة. كانت الرحلة لمدة ساعتين ونصف الساعة بسعر دولارين ونصف: صفقة رابحة. كنا قلقين من الطقس، لكن البواب طمأننا بأن قال إن الترام الذي يجول حول البحيرات كل ٤٥ دقيقة عرباته مغلقة وأن "زيارة البحيرات ضرورة حتمية".

وصلنا منطقة البحيرات في الواحدة ظهراً لنكتشف أن جميع المطاعم والمحال مغلقة حتى الصيف. ويمر الترام كل ثلاث ساعات في غير الموسم السياحي، والترام التالي كان أمامه ساعتان. فجأة، بدأت السماء تمطر. ولا أقصد تمطر رزازاً بل أقصد سيولاً. ولعدم وجود مكان نذهب إليه، عدنا سريعاً للطريق السريع الرئيسي لنستقل حافلة الساعة الثانية العائدة إلى المدينة.

مازال الأمر يزداد سوءاً.

لم تكن هناك حافلة الساعة الثانية. ومرت علينا حافلة الساعة الثالثة والساعة الرابعة دون أن نستقل أياً منهما. كانتا ممتلئتين بالقرويين العائدين إلى أعمالهم في زغرب بعد قضاء عطلة نهاية الأسبوع في قراهم. وبحلول الساعة الرابعة والنصف، كنا شديدي القلق والبلل والاشتياق للعودة.

لم تكن هناك سيارة أجرة، ولا حافلة، ولا مطاعم.

كل ما كان هناك هو البرد والمطر والظلام.

مشينا في الطريق السريع ناحية المدينة، وصادفنا أحد سكان المنطقة والذي عرض علينا أن يعيدنا للفندق مقابل ٨٥ دولاراً. كنت مبتلاً وأشعر بالبرد بشدة مما منعني من التفكير في التفاوض. ووافقت بسرور وبدون تذمر.

قبل أن أصعد لغرفتي في الفندق، توقفت قبالة مكتب مساعد المدير، وأنا أشعر بنوع من المأساة لوقوفي أمامه والماء يقطر مني. بالتأكيد سيكون متعاطفاً مع حالة ضيف يرتعش.

وقد كنت مخطئاً. لم يكن على استعداد أن يعيد لي مبلغ ٨٥ دولاراً أو يقدم لي طبق حساء ساخناً. لقد وافق على شرح الأمر للسيد براتس، المدير، عند وصوله صباحاً.

وإليك الحديث الذي جرى في صباح اليوم التالي بيننا.

المدير: تلقيت مذكرة من مساعد المدير يشرح بها ما حدث. نأسف لما تعرضتما له من إزعاج. وعلى الرغم من ذلك فالفندق لا يتحمل مسئولية ما حدث.

بوب: سيد براتس، ربما تكون محقاً فيما تقول.

كان الاعتراف بأن السيد براتس ربما يكون صائباً تكتيكاً للتهدئة وأداة للتغيير، لخلق طبقة صوت هادئة وحوار ودي. كما أنه يوضح امتلاكي لعقل متفتح. فلن يسبب النقد أو الصراخ إلا أن يتشدد براتس في موقفه الدفاعي.

وبمخاطبة براتس باسمه، كنت أضفي على المفاوضات طابعاً شخصياً وكذلك أذكر براتس أنه مشارك فعال في عملية حل المشكلة. لم أكن أريده أن يجلس في موضع الحكم الصامت بينما أسرد حكاية كربي.

بوب: ربما أكون مخطئاً تماماً في أن أطلب من الإنتركونتيننتال تعويض خسارتي. كتيب الفندق في غرفتي شجعني على زيارة بحيرات بليتفايس. وأخبرنا بواب الفندق أنها ستكون طريقة رائعة ومريحة لقضاء يوم الإجازة. فهل أخطأت في الاعتقاد بأن الفندق كان يوصي بزيارة البحيرات؟

تمت دعوة براتس ليكون محايداً وموضوعياً معي. كنت بحاجة لجعل براتس مشاركاً، ليقيِّم الأمر معي كجزء من جهد تعاوني. ولأحقق هذا التدخل التعاوني، قمت بصدق بطلب نقد براتس للحقائق التي أقدمها وتحليلي لهذه الحقائق. وتجنبت بعناء أن يتخذ منهجاً نابعاً من موقعه كمدير للفندق.

ولأنني أردت أن أزعزع إيمان براتس بصحة موقفه، كنت أترك أحكامي النهائية ليختبرها

بإحساسه بما هو عادل ومنطقي.

بوب: أقدر الوقت الذي أعطاه لي العاملون معك ليشرحوا كيف أستقل الحافلة إلى البحيرات ومنها. فرغبتهم في المساعدة ليست محل نقاش.

تم إقصاء شخصيات العاملين من النزاع. وبإخباري لبراتس بأن العاملين حاولوا أن يكونوا متعاونين ومساعدين، كنت أؤسس نمطاً من السلوك للعاملين بالفندق والذي أتوقع أن يحذوا حذوه. وإن استدعي البواب لحضور المناقشة، فلن يعتبر أني أهاجمه شخصياً.

بوب: آمل أن تكون لديك أنت والفندق رغبة في إنصافي. لا أريد أن أبدو طماعاً كما أعرف أنك تريد أيضاً أن تحل هذا الموقف بطريقة معقولة ومنصفة.

الإنصاف، وليس المال، كان هو اهتمامي الأول الذي أعربت عنه. ولا يستطيع براتس أن يُعيب هذا الأسلوب. ولأنني لم أرِد أن أبدو شديد الثقة في صحة ما أقول، لم أقل: "طبعاً، المال مهم، ولكن الأهم بالنسبة لي هو إن كنت أعامل بإنصاف".

بوب: ربما يجب علي أن أعبر عن مشاعري لإدارة فنادق الإنتركونتيننتال في الولايات المتحدة الأمريكية. لمن توصي أن أرسل خطابي؟ هل تعتقد أن إرسال وكيل سفرياتي خطاباً أيضاً يمكن أن يساعدني؟

هذا التحذير المستتر يذكر براتس بأني كنت جاداً بشأن هذا الموقف وأن المشكلة لن تنتهي بانتهاء مناقشتنا. لم أكن سأقدم تقريراً عنه إلى الإدارة، ولكني كنت أريد أن أعبر عن مشاعري للإدارة. تم تحذير براتس بأنه عليه الاستمرار بالتعامل مع المشكلة.

بوب: سيد براتس، أفهم أن موقفك هو أنك غير ملزم بتعويضي عن الـ ٨٥ دولاراً التي أنفقتها.

وباعترافي أني أفهم تماماً موقف براتس، كنت أؤكد على أني أفهم ما قاله بدون الموافقة عليه. وعن طريق عدم الاضطرار إلى أن يؤكد مجدداً على موقفه من عدم تحمل المسئولية، فمن المحتمل أن يقل موقفه الدفاعي.

استعملت ضمير المخاطب (بدلاً من الإشارة للفندق). وعلى الرغم من أن الشخصيات تم تجنيبها خارج الصورة، بقيت المسألة مواجهة بين شخصين.

بوب: كنت أتساءل، ما سبب عدم رغبتك في تعويضي؟

يقدم سؤالي افتراضاً مسبقاً بأن لدى براتس مبرراً منطقياً لموقفه المعلن. ربما يكون ذلك صحيحاً وربما لا يكون كذلك، إلا أن هذا الأسلوب سيحثه على أن يكشف أوراقه ويقدم سبب موقفه المعلن.

بوب: دعني أسألك بضعة أسئلة لأتأكد تماماً من فهمي للحقائق.

- هل توجد الكتيبات في جميع الغرف، لأن الفندق ينصح بزيارة بحيرات بليتفايس؟
- هل من واجب البواب أن يساعد الضيوف بإمدادهم بمعلومات عن الرحلات المحلية؟
- هل كان يجب على البواب أن ينصحنا بالعدول بدلاً من تشجيعنا على الذهاب للبحيرات؟

صيغت هذه الأسئلة الحادة لتستخرج إجابات كنت أعرفها مسبقاً. حثت هذه الأسئلة براتس على إعادة التفكير في مدى إنصاف ومنطقية موقفه المعلن. وإن بدل براتس رأيه، فسيكون ذلك بسبب أسئلة طرحت وليس بسبب تعليقات قيلت.

بوب: أعتقد أنني أفهم ما تقول. ليس على الفندق أي مسئولية تجاهي لأنه غير مسئول عن ازدحام الحافلات أو إغلاق أماكن الترفيه في بحيرات بليتفايس. إن كان ما أفهمه خاطئاً، أرجو أن تخبرني؟

أكدت مرة ثانية بشكل إيجابي وبكلمات غير ساخرة على فهمي لما أخبرني به براتس. يجب عليه الآن أن يخبرني إن كنت مخطئاً؛ وهذا لتذكيره بأنني أريد للتواصل بيننا أن يكون صريحاً وواضحاً. والأهم، أن المنطق والحجة خلف موقف براتس تم الاعتراف بهما واحتواؤهما. يمكن الآن أن يتعامل كل منا مع هذا "المنطق" بصراحة.

طرحت الأسئلة على براتس بدلاً من التعليقات، لجعله يرد بإجابات بدلاً من الرد بحجج دفاعية. كما دفعت الأسئلة براتس إلى أن يبقى مشاركاً في عملية الإقناع.

بوب: أعرف أنك تحاول أن تكون منصفاً معي.

بتذكير براتس أن الإنصاف هو أساس الموقف المشترك الذي نتفق عليه، أردته أن يحافظ على استحقاقه لتقديري لما يحاول، كشخص، أن يحققه.

بوب: كان اقتراح الذهاب للبحيرات هو اقتراح الفندق والذي عززه بواب الفندق. وكان البواب يعلم أيضاً أننا لسنا في الموسم السياحي، وبالتالي لن تعمل حافلات الرحلات المعتادة حتى الصيف.

هل تعتقد أن من المنطقي أن أتوقع أنه كان يعرف أن بحيرات بليتفايس قد أصبحت منطقة مهجورة ولا يمكن زيارتها في هذا الوقت؟

أنت محق في أن من ضمن وظيفة البواب أن يساعد نزلاء الفندق في خطط رحلاتهم. وأتفق معك على احتمالية أنه لم يعرف أن الحافلات العائدة في يوم الأحد ستكون ممتلئة لدرجة ألا تقف للركاب عند البحيرات. ولكن ما السبب في عدم معرفة البواب بحالة المناطق الجذابة التي ينصح الفندق بزيارتها؟

كان علي التعامل مع حقيقة سلوكية: الأهم عند الناس أن يكونوا على صواب من أن يكونوا منطقيين. لقد أعدت التأكيد على أن ما أخبرني به براتس في البداية كان "صحيحاً". لم يكن براتس يُستجوب أمام قاضٍ أو هيئة محلفين. هو فقط سيقرر إن كنت سأربح. وإن كان براتس سيغير رأيه، فسيكون ذلك لأسبابه الخاصة، وليس أسبابي. وكانت مهمتي هي أن أحثه على إيجاد أسبابه الخاصة ليرغب في التغيير.

منع استخدام أداة الاستفهام *ما* بدلاً من *لماذا* إضفاء صيغة اتهام على السؤال.

بوب: إحدى الطرق المنصفة لحل هذا الموقف ستكون بتعويض الفندق لي عن الـ ٨٥ دولاراً التي أنفقناها، مع خصم تكلفة رحلة ذهاب وعودة بالحافلة لشخصين وتكلفة أجرة تاكسي من محطة الحافلات حتى الفندق. هل تعتقد أن ذلك يبدو منطقياً؟

قدمت احتمالاً للتسوية ليقيمه براتس. لم يكن الحل المقترح يتسم بالضعف لأنه صادر من أحد الأطراف. بل على العكس، لقد نبع هذا الاقتراح من الحوار العام فيما بيننا بدون أي ادعاءات حول ملكيته. وإن تم رفضه، فلم يكن اقتراحي هو ما رُفض، مما سيجعل الأمر أسهل بالنسبة لي لأجرب احتمالات أخرى.

تم اقتراح التسوية فقط بعد مناقشة الأسباب التي تدعم هذا الاقتراح.

بوب: إن استطعنا الاتفاق، يمكنك إذن أن تعدل فاتورة الفندق الخاصة بي. وإن لم نتمكن من الوصول لحل مُرضٍ لهذا الموقف، إذن سأرغب في مناقشة الموضوع لاحقاً في الولايات المتحدة مع من تعتقد أنه الشخص المناسب.

كررت مرة ثانية أن الإجابة بالرفض لن تكون نهائية. وعلى الرغم من أنني لم أرغب في أن أبدو مهدداً، أردت أن يعرف براتس إلى أين سينتهي به الأمر معي. فلن يقوم التهديد الشديد أو الإنذار الواضح سوى بتحطيم نغمة الحيادية التي عبرت عنها.

ولرغبتي في أن أجعل إجابة براتس إيجابية بسهولة قدر الإمكان، اقترحت تعديل فاتورة الحساب بدلاً من كتابة شيك أو تعويضي بنقود سائلة. كلمة *التعديل* ترتبط بالإنصاف والمنطق.

بعد أن قبل براتس بتعديل الفاتورة، اقترحت أنها ستكون إشارة لحسن النوايا ولكرم الضيافة أن تتم استضافتنا في مطعم الفندق هذا المساء. ووافق براتس، وسأظل أتذكر بكل شغف فطائر الكريز الملفوفة.

فن التحايل ببراعة هو التأثير والتحكم في النتائج بلمسة رقيقة، ولكن لتحقيق هدف حازم لا يتغير.



المساومات الصعبة

الفوز عندما تحتسب النتائج بالدولارات

الفصل ١٤

التحليلات

نقاط الاختيار

جوهر الإقناع هو جعل الشخص الآخر يرى الأمور من وجهة نظرك. وقد حان الوقت لتتساءل: ما الذي تريد أن تُقنع الشخص الآخر بفعله؟ *التحليلات* هي القوى المحركة التي يجب أن تفكر فيها عندما تحدد هدفك من المفاوضات.

إلى أي مدي يمكن أن تتفاوض بقوة؟ هل ستكون انتهازياً؟ هل ستكون قاسياً؟ أم معتدلاً؟ إجابتك لن تكون ثابتة. ففي كل موقف ستحتاج إلى أن تتساءل:

- ما النتيجة الرابحة؟
- ما هدفي من التفاوض؟

في هذه المرحلة من الحلقات الدراسية وورش العمل التي أنظمها، ترتفع الأيدي أكثر من أي وقت آخر. دائماً ما يكون السؤال: "كيف يمكن أن تستخدم أساليب المساومات الصعبة التي تبعث حالة من القلق مع الأساليب الرقيقة، التي تتسم بالرقة واللطف في التعامل مع إحساس الآخرين بذاتهم؟".

أكثر أخطاء لعبة المفاوضات شيوعاً يكمن في الاعتقاد بحتمية وجود تماثل بين السلوك الشخصي وأهداف التفاوض: بمعنى أن المطالب العسيرة = شخصية قاسية؛ المطالب المعتدلة = شخصية عطوفة ورقيقة.

إن *كيفية* القيام بشيء ما *وماهية* هذا الشيء مختلفان. فالقبضات الحديدية يمكن أن توضع في قفازات مخملية.

العمل مع شخص عنيد شيء، والعمل مع شخص عدائي بغيض عنيد شيء آخر. ليس بالضرورة أن تكون الشروط القاسية نابعة من شخصية قاسية.

امتلاك شخصية مفاوض مقنع يستخدم الأساليب الرقيقة لا يعني أنك شخص لين العريكة بالضرورة. يخسر المفاوضون الذين يتميزون بالإقناع/ويساومون بهدوء في لعبة المساومات الصعبة.

ودائماً ما يكون أداء المفاوضين الذين يتميزون بالإقناع/ويساومون بقوة أفضل من هؤلاء الذين يفاوضون بقوة/ويساومون بقوة في ذات الوقت. لماذا؟ لأن وجود شخصية جذابة يهدم الصفقات السيئة بسهولة أكبر.

اعذرني لمقاطعة قراءتك، ولكن هلا كنت لطيفاً وأعطيتني ساعة يدك وحافظة نقودك؟

بعد ١٠٠ حادثة سرقة مسلحة لنزلاء الفنادق، استسلم "اللص المهذب" لشرطة هيوستن. حزن بعض ضحاياه على وقوعه في قبضة رجال الشرطة. ولم يستطع آخرون ممن سرق منهم الأموال والمجوهرات منع أنفسهم من أن يقولوا عنه كلاماً جميلاً: "رقة لا تنضب"، "كان شديد اللطف حقاً"، "مراعٍ للمشاعر"، "ممتنذر"، "ودود". يقول أحد الأجداد الممتنين: "كان يهددني بمسدس بإحدى يديه ويعيد لي باليد الأخرى صور أحفادي من حافظة نقودي. لقد أعجبت به".

لم تكن مطالب اللص تنم عن انعدام الضمير فقط بل كانت إجرامية أيضاً، ولكنه كان يأخذ ما يريد بكياسة، وسمو، ورقة كانت السبب في عدم خلق أي مشاعر عدائية تجاه شخصه.

هل هناك تعاون تنافسي؟

أولئك الذين كانوا أول من أتى إلى أمريكا كانوا يساومون بقوة. كان النجاح يقاس بما يحققونه عندما توقع الأوراق وتتصافح الأيدي وتهدأ المعركة. كان لنتائج المفاوضات فائزون واضحون وخاسرون واضحون أيضاً. لم يصنع كونهم أسيويين أو أوروبيين أو لاتينيين فارقاً في المفاوضات. فقد أتوا من مدن وقرى كانت عقلية عالم التجارة فيها جزءاً أصيلاً من هويتم الثقافية والعرقية. وكان المذهب التجاري الخاص بتحميل المشتري المسئولية -دع المشتري يفحص السلعة ليتحمل المسئولية- جزءاً كبيراً من المفهوم الذي قامت علية مجموعة القوانين الأمريكية في هذه الفترة والتي كانت أقل حماية منها الآن.

اليوم، يتعلم الطلاب أن الربح ليس هو دائماً الحصول على أقصى ما تستطيع بأقل مقابل ممكن. فهم يتعلمون أن الجانب الآخر الحقيقي ربما لا يتمثل في مقاولين فرعيين أو ممولين محليين ولكن قد يكون عبارة عن منافسين أجانب مصممين على الحصول على نصيب أكبر في سوق العمل الخاص بهم. يمكن النظر في بعض الأحيان للمنافسين التقليديين مثل العمال وبائعي الخامات ومصنعي الأجزاء التكميلية على أنهم حلفاء محتملون.

إنهم يتعلمون أن العديد من المواقف تعرض حافزاً *للمساومة المعتدلة*، بالإضافة إلى حافز آخر للتخلص من المنافسة.

يتم إخبارهم أن الموقف المعتدل يولد أحياناً عائداً أكبر من المنافسة القائمة على المساومة الصعبة، وأن الخط الفاصل بين الربح والخسارة يكون في بعض الأحيان أرفع من أن يلاحظوه.

لا يقصد بالمساومة الصعبة أن ترفض قبول الفوائد المحتملة التي تنتج من الاعتدال في المساومة. فقط المفاوض غير الماهر هو من يرفض سريعاً احتمالات المكاسب المشتركة دون أن يدرسها أو يفكر فيها. فهذه الدراسة والتفكير والمرونة هي صفات المفاوض المحترف.

ستكون هناك أوقات يجب أن تصبح فيها انتهازياً للحد الأقصى.

وستكون هناك أوقات يجب أن تتعامل فيها مع عملاء دائمين أو شركاء في العمل أو من أسرتك أو موظفين ذوي أهمية، وتطغى أهمية العلاقة على النتيجة التي تريد تحقيقها.

وستكون هناك أوقات أخرى تكون فيها مصمماً على قضية بعينها لدرجة أنك قد ترفض حتى التفاوض. لا يتفاوض الباعة بمتاجر سيرز ولا الباعة في متاجر تأجير أشرطة الفيديو في منطقتك، كما لا يوجد سبب لتتفاوض أنت أيضاً. هناك بعض الأشياء التي لا تقبل التفاوض، وهذا شيء مقبول.

في العديد من المواقف، سيكون هناك كل من الحافز الاستراتيجي لتكون معتدلاً والحافز الاستراتيجي لتكون استغلالياً. في هذه المواقف، ستجد نفسك تمزج بين الأساليب لتحقق نتائج في صميم مصلحتك ولكنها تضمن نتيجة نهائية متوازنة وملائمة.

امتلك التوجه العقلي للاعبين

الحياة ليست أحادية اللون. وفرص التفاوض ليست متماثلة. لا توجد أشكال ثابتة للصفقات، لذا لا يمكن أن تكون هناك سيناريوهات أو معادلات جاهزة تضمن لك النجاح.

من السهل فهم *نظام الحصول على نتائج إيجابية* في هذا الكتاب، ومن السهل استخدامه، كما أنه سيزيد بشكل كبير قدرتك على التأثير على نتائج التفاوض. وحاجز واحد هو ما يحول بين المنهج والتطبيق، وهو حياتك الممتلئة بالعادات.

عندما لاحظت وجود طالبة حضرت من قبل حلقة دراسية لي حول التفاوض من حوالي عام، سألتها لماذا تشارك مرة ثانية. وكانت إجابتها هي: "لأتذكر ممارسة ما أعرفه بالفعل".

إذا تعرفت على الاحتمالات الجيدة، الحصيفة، العملية الواردة في هذا الكتاب ثم لم تستخدمها، فربما كان من الأفضل لو أنك لم تقرأ الكتاب من الأصل. بالنظر إلى مواقف التفاوض الحياتية كلعبة، ستتغلب على العادات القديمة وتتذكر بصورة أفضل أن تستخدم ما تعرفه الآن بالفعل.

باعتناق التوجه العقلي للاعبين، ستنظر إلى خصمك في التفاوض كمتحدٍ بدلاً من أن تراه كعدو أو غريم.

وكلاعب، ستحدد وتغير الأهداف. ستبحث عن منظور. فبدون منظور سترى أوراق الشجر ولن ترى الأشجار التي عليها هذه الأوراق أو ترى الأشجار ولا ترى الغابة ككل.

وبدون منظور، لن ترى *الفراشات*؛ تلك الاحتمالات الصغيرة البسيطة ولكن شديدة الأهمية في عملية الإقناع.

كتب إدوارد لورنز، عالم الأرصاد الجوية ومكتشف ما يسمى "تأثير الفراشة"، في صحيفة نيوزويك Newsweek يقول شارحاً نظريته حول كيفية وقوع حدث عظيم نتيجة حادث قليل القيمة: "إذا خفقت فراشة بجناحيها في البرازيل فقد تتسبب في إعصار في تكساس. وعلى الرغم من أن هذا الاحتمال قد يبدو ضعيفاً، فإن تيارات الهواء الصغيرة التي تنتجها أجنحة الفراشة يمكن أن تنتقل لآلاف الأميال، وتتصادم مع تيارات هواء أخرى في طريقها مما قد يؤدي لتغير الطقس في النهاية".

كلاعب، ستقوم بتحليل وتقدير قيمة العلاقات بين الأحداث وتتابع هذه الأحداث؛ ستحدد أخطاءك في التفاوض لتصوبها في المرة القادمة؛ ستصبح أقل تأثراً بالسلوك وأكثر تحليلاً؛ وستطور وعياً دفاعياً ضد أساليب الطرف الآخر، لتصبح أكثر إدراكاً لفرصك الاستراتيجية والتكتيكية.

كل من نصح بأن يمارس الرياضة بشكل أكبر أو أن يأكل بصورة معقولة يعرف أن تأسيس عادة جديدة أمر على نفس قدر صعوبة التخلص من عادة سيئة قديمة.

لن يجعلك كتاب عن الرقص رشيقاً، ولن يجعلك كتاب عن العلاقات الزوجية زوجاً رائعاً، ولن يقلل كتاب عن الحمية وزنك. تحويل المناهج في هذا الكتاب إلى مصدر للبراعة وسعة الحيلة يحتاج لوقت وتفكير وممارسة.

في كل حالة، ستحقق أكثر وتقابل مقاومة أقل إن أقدمت على المساومة الصعبة بصورة سهلة ورقيقة. وسواء كانت مساومتك الصعبة مفرطة أو معتدلة، أو كانت أساليبك التي تختارها لتنفيذ هذه الاستراتيجية صارمة أو لينة، فستكون توظيفاً لأسلوبك الشخصي، وكيفية تعريفك "للربح"، وعادات المجال، وللعناصر الخارجية التي لا تحصى، ولمرونتك الخاصة في القدرة على الموازنة بين كل هذا مع التحليلات الحاسمة التي ستتم مناقشتها في الفصلين التاليين: *العلاقات والقوة*.

الفصل ١٥

العلاقات

السير بين قطرات المطر

تعد العلاقات إحدى نقاط الاختيار التي تخضع للتحليل. فهي تمدك بالبصيرة والمعرفة من خلال الأولويات، وتخلق التزامات خاصة. وتصنع أبعاداً لكيفية تحديد الربح.

تريد أن تبيع سيارتك. لن تتعامل مع ابن أخيك الذي تحبه بنفس الطريقة التي ستعامل بها شاباً يرتدي ثلاث سلاسل ذهبية وحذاءً من ريش النعام تقابله في سوق السيارات المستعملة.

لأنه لا توجد علاقتان متطابقتان، لن يكون هناك موقفا تفاوض متطابقان. ففي علاقة مع شخص تعتقد أنه كثير المطالب لأقصى درجة، ستتشدد أنت أيضاً. وفى علاقة مع شخص تعتقد أنه سيكون منصفاً، ربما تكون أكثر اعتدالاً في مطالبك.

ولكن إذا لم تكن هناك علاقة على الإطلاق، فماذا تفعل؟

هل تكون معتدلاً في مطالبك، مفترضاً أن الشخص الآخر سيكون منصفاً معك في المقابل؟ هل سينتج عن طرحك لعرضك بشروط معتدلة أن تصبح في نقطة لا يمكن فيها التفاوض إذا ثبت عدم صحة قراءتك للموقف؟

مكان لا يمكن أن يكون مسرحاً للتفاوض

تخيل شخصاً تعرفه، شخصاً من خارج أسرتك. ربما ابن عمك. أو الشخص الذي تناولت معه طعام الغداء أمس. وقد يكون آخر شخص تفاوضت معه. وقد يكون جارك. لندعُ هذا الشخص "بيل".

والآن لنستخدم سيناريو تقليدياً لنلقي الضوء على مدى تأثير العلاقات على سلوك المساومة الخاص بك وتغييرها له.

المكان: زنزانة في سجن.

في افتتاحية المشهد، أنت محبوس في الزنزانة. لقد تم القبض عليك والسبب هو السطو المسلح. وتم إخبارك أن شريكك في الجريمة، بيل، في زنزانة منفصلة لا تظهر على مسرح الأحداث.

يظهر وكيل النيابة في المشهد. ويخبرك أنه لا يملك قضية مكتملة الأركان ولهذا يعرض عليك أنت وبيل كل على حدة العرض التالي:

إذا	سنوات سجنك	سنوات سجن بيل
اعترف كل منكما	١٠	١٠
اعترفت أنت والتزم بيل الصمت	٠	٢٠
التزم كل منكما الصمت	٣	٣
التزمت الصمت واعترف بيل	٢٠	٠

مأزق السجين

هل:

- تلتزم الصمت، مفترضاً أن بيل سيفعل الشيء نفسه (استراتيجية تميل للتفاؤل ينتج عنها قضاء ثلاث سنوات فقط في السجن لكل منكما)؟
- تعترف، آملاً أن يلتزم بيل الصمت (استراتيجية نفعية وفقاً لها سيتم الإفراج عنك)؟

يتوقف قرارك كليةً على مدى فهمك لشخصية بيل، وسماته، واحتياجاته. سيكون هذا الفهم ممكناً فقط في حالة وجود علاقة سابقة مع بيل. إن كانت العلاقة عابرة، فسيكون فهمك سطحياً؛ ويمكن أن تكون مخطئاً. وإن كانت علاقتك ببيل علاقة طويلة الأمد، فستكون قادراً على فهم شخصية بيل بيقين أكبر.

في المرة المقبلة التي تقضي فيها الوقت مع الشخص الذي اخترته ليكون "بيل"، اقترح عليه السيناريو السابق، اكتبا قراركما بسرية، ثم انظر إلى أي مدى تعرفان بعضكما حقاً.

العائلة والأصدقاء

تمتلك منجم الذهب، وأمتلك مدخل المنجم.
(عنوان أغنية سجلها جيري ريد)

شريكي في المحاماة، فريد جلاسمان، محامي طلاق بارع. أعطته موهبته القدرة على تحقيق انتصارات مدوية، واحداً تلو الآخر. في لعبة أرقام مباشرة، يعرف فريد كيف يحقق انتصاراً ساحقاً.

يستعين به هؤلاء الذين يرغبون في دفع أقل نفقة ممكنة، وإلزامهم فقط بدفع الحد الأدنى من مصاريف رعاية الأطفال، أو ليستخلص لهم آخر سنت في نزاع تقسيم الملكية المشتركة بين الزوجين.

لكن فريد لم يعد ينهج أسلوب تحقيق الأهداف ولا شيء سواها في قضاياه. هو نفسه يمكن أن يخبرك بهذا، فنتيجة لأنه أصبح أكثر إدراكاً لأهمية العلاقات، أصبح يمتلك تأثيراً جديداً. العملاء أصبحوا أسعد حالاً، ويتلقى فريد الآن مكالمات هاتفية أقل بكثير من عملائه والتي عادة ما تبدأ بقوله: *لديّ مشكلة*، وتستمر: *لم يعد أطفالي يرغبون في رؤيتي بعد الآن*، أو *لم أعد أدعى لحضور المناسبات العائلية*، أو *لقد تبرأت مني عائلتي*.

عادة ما يشعر أطراف الطلاق بالرغبة في الثأر، لكن فريد يعرف أن الحجز القضائي على أثاث غرفة الطعام ليس بأهمية العلاقة العائلية، وأن الطلاق يؤدي لما هو أكثر بكثير من حسابات تقسيم الأجهزة الكهربائية والأثاث والسيارات والأطفال.

تعلم فريد أن الانتصار يمكن تعريفه بطرق عديدة. فهو يدرك الآن أن شريك الحياة الزوجية (الزوج/الزوجة) يظل شريكاً بها طالما استمر الزواج، أما الشريك السابق فيظل هكذا للأبد. كما يعرف أن العلاقة بين طرفي الخلاف -سواء كانوا أصدقاء أو شركاء عمل أو أسرة أو أفراد عائلة سابقين- ربما تستحق نظرة خاصة للتفاوض.

هل تعتقد أن هذا هراء؟

في اليوم الذي وُقعت به أوراق تسوية الطلاق بين محمد علي وزوجته في مكتبنا، رسم محمد علي صورة للعاملين كطريقة للتعبير عن قوله: "شكراً لكونكم بهذا اللطف". وظهرت في اليوم التالي عميلتنا، فيرونكا علي، في برنامج صباح الخير أمريكا لتخبر مشاهدي التليفزيون المحلي عن "طلاقها المثالي".

ثلاثية المقاولين

في بعض المواقف، قد لا تكون هناك علاقة قائمة من قبل. ولكن هل ستؤدي الصفقة نفسها لعلاقة جديدة مستمرة؟

السيناريو الأول

تريد أن تبني منزلاً جديداً. يمر المقاول الذي تتعامل معه بضائقة مالية. ولكنه على استعداد للقيام بالمهمة حتى لو خسر بسببه المال؛ لأن طاقم عماله يجب أن يستمر في العمل. وأنت تتعجب من ابتسام الأقدار لك وتقديمها لهذه المنة الكريمة.

بوصفك مالكاً لمنزل تحت الإنشاء، هل ستكون شروطك ضارية؟ قاسية؟ معتدلة؟ أقترح أن تكون معتدلة.

السيناريو الثاني

تريد شراء معدات للبناء. يمر المقاول الذي تتعامل معه بضائقة مالية ويجب عليه في الحال أن يبيع بعضاً من معداته لكي يجمع النقد الذي يحتاجه بصورة ملحة.

كمشترٍ للمعدات، لا تملك سبباً لتكون معتدلاً. ويمكن أن تكون المساومة الانتهازية هي أفضل المساومات لك.

○ ○ ○ ○

الفارق بين السيناريو الأول والثاني هو إن كانت المفاوضات ستؤدي إلى علاقة جديدة مستمرة.

اسأل أي شخص بنى منزلاً من قبل. عادة ما تحدث أصعب المفاوضات بعد توقيع الاتفاق: تغييرات ما بعد الاتفاق، تعديلات، تأخيرات، رفض استلام الأعمال غير المطابقة؛ أي كل الفرص التقليدية للانتقام. في السيناريو الأول لابد أن تضع في اعتبارك العلاقة الجديدة المستمرة.

لا توجد، ولن توجد، علاقة مستمرة عندما تقوم بشراء معدات مستعملة أو تساوم أثناء شرائك لأشياء مستعملة يبيعها أصحابها أو تساوم لشراء أخشاب لتستخدمها في المدفأة أو تساوم بائعاً جوالاً في بلد أجنبي. هذه أمثلة لما يشار إليه باللغة الدارجة باسم "صفقات الفشار" popcorn deals؛ وهي معاملات تجارية في سوق الأعمال على نطاق محدود. بدون وجود علاقة مستمرة لتؤخذ بعين الاعتبار، يمكن أن تكون نتيجة المساومة التي يعتبرها أحد الأطراف نتيجة جيدة مثل الفيضان الذي يسير في اتجاه واحد.

من هو الفائز الحقيقي: هل هو الشخص الذي يقال له: *تمت الصفقة. إن العمل معك متعة حقيقية* أم الشخص الذي يقال له: *تمت الصفقة. فمن بين كل العروض المجحفة الرخيصة، عرضك هو الأفضل؟*

ستعتمد الإجابة على ما إذا كانت هناك علاقة أو ستكون هناك علاقة تتم العناية بها وتنميتها أم لا.

السيناريو الثالث

تريد شراء منزل. يمر المقاول الذي تتعامل معه بضائقة مالية ويجب عليه أن يبيع المنزل الذي بناه من أعوام لعائلته في الحال. سيتطلب الأمر شهرين لإنهاء البيع ونقل الملكية.

كمشترٍ للمنزل، إلى أي مدى ستقوم بالمساومة؟

ربما ترغب في أن تتخذ موقفاً وسطاً بين العرض المعتدل في السيناريو الأول (بناء منزل) والمساومة الانتهازية في السيناريو الثاني (شراء معدات مستعملة).

سيكون هناك أوقات لن يكون فيها استعداء الطرف الآخر بمثل أهمية الربح الذي تحققه في الوقت الحالي، عندما يمكن قياس الربح بما حصلت عليه الآن.

في السيناريو الثالث، إن اشتريت منزل العائلة بسعر زهيد جداً، هل سيحاول البائع فسخ العقد إن لاحت أمامه فرصة أكثر إغراء؟ هذا محتمل. وكأحد العاملين بصناعة البحث عن الثغرات، يمكن أن أؤكد على أنه لا يوجد عقد مضمون غير قابل للفسخ نهائياً.

في بعض مواقف التفاوض، يجب أن يفترق الطرفان بعد المساومة بما هو أكثر من آثار الجروح والكدمات مقابل جهودهم. وفي بعض الأوقات، يكون من المنطقي أن تتنازل عن شيء ما على طاولة التفاوض لتقلل احتمالات فساد الصفقة. وهذا الشيء هو الفارق بين أن ترحل بصفقة ممتازة أو أن ترحل بصفقة استغلالية.

أنت لا تتعامل مع الجميع بنفس الطريقة. تعد العلاقات قديمة وحديثة التكوين نقاط تحليل لتحديد هدف المفاوضات.

الفصل ١٦

القوة

عامل الفرص التي لا يمكن تخطيها

تعد قوة التفاوض هي إحدى نقاط الاختيار التحليلية. القوة لغز حقيقي. يمكن أن تكون شيئاً شديد الواقعية أو أن تكون حالة عقلية. وفهم القوة هو فهم كيفية فقدها وكيفية صنعها.

يجري سام مقابلات شخصية للالتحاق بوظيفة في مدينته منذ ثلاثة أسابيع. وحتى الآن، لم تظهر أي بارقة أمل. ومثل سيارته، يعد سام شخصية ثرية بالتفاصيل: أظافر مقلمة بعناية وقميص مكوي بعناية وشعر مصفف. وما يزال حذاؤه من تلك الماركة الشهيرة يحتفظ ببريق نعليه، ويرتدي بذلة جديدة أكد له البائع أنها ستعزز من تقديره لذاته. وسيرته الذاتية مطبوعة على ورق من نوع فاخر.

يدخل سام الآن المقابلة الشخصية رقم ستة.

يجري هال مقابلات شخصية للالتحاق بوظيفة في مدينته منذ ثلاثة أسابيع. وعلى الرغم من أن هال ليس أكثر قدرة أو أناقة من سام، إلا أنه نجح، بطريقة ما، في أن يتلقى عرضين مثيرين للاهتمام وعرضاً ثالثاً محتملاً. وهو يرتدي بذلة اشتراها منذ عدة أعوام ولكن لا يستطيع أن يقول إنها موضة قديمة سوى شخص شديد المعرفة بالموضة. وتبدو سيرة هال الذاتية متسخة. حيث كانت على المقعد الخلفي عندما قفز كلبه إلى داخل السيارة.

يدخل هال الآن المقابلة الشخصية رقم ستة.

من يمتلك قوة أكبر في التفاوض، سام أم هال؟

هال.

يمتلك هال شيئاً لا يمتلكه سام. لديه الخيارات. وأعطته هذه الخيارات القدرة على أن يخاطر.

هال غير ملتزم بالتفاوض على اتفاق. فهناك فرص أخرى للعمل متاحة له. وهذه الفرص تمثل خط *الرجعة* الذي أعطى هال *القدرة على أن يضع حدوداً لما يقبل به ويخاطر*.

سام، المتقدم للوظيفة والذي لم يتلقَ عرضاً بالعمل، لن يكون له نفس القدرة على مناقشة الراتب والحوافز الإضافية والإجازات.

هل تتذكر إجازتك الأخيرة التي أمضيتها في الجنوب خارج البلاد في فايا كون كويبكتات؟ لقد تقدمت بعرض نهائي لتاجر جوال وانصرفت بخطوات متثاقلة. وكيف تبعك هو سائراً عكسياً إلى الوراء بطريقة ما كما لو كان شخصاً أنعم الله عليه بأعين في خلف رأسه. وكيف وافق على السعر الذي عرضته بالضبط بمجرد أن وطأت قدمك الدرجة الأولى من سلم الحافلة السياحية.

فكر في الأمر قليلاً. ألم تكن أنجح المفاوضات التي قمت بها هي التي أتممتها في الوقت الذي لم تعد مهتماً فيه حقاً بإتمام الصفقة؟

ففي حالة عدم الاهتمام الزائد بنتاج المفاوضات، تسمح لنفسك بخوض مجازفات أكبر. تتحرر حينئذ من الضغط والقلق الذي تسببه ضرورة الوصول لاتفاق أو التعهد بالتزام ما. تعد حرية قول سأتخلى عن هذا الاتفاق هي المصدر الأولي لقوة التفاوض ويجب أن تكون تلك الحرية هي التي تحدد مدى كونك متعاوناً أو استغلالياً في فرض شروطك.

العرض الفائز

في العام الماضي، حضر إلي أصدقاء أعزاء يطلبون مشورتي.

ظل أصدقائي لأكثر من عام يبحثون عن سيارة كورفيت موديل عام ١٩٥٣ مناسبة. وأخيراً، تم عرض سيارة كورفيت رائعة موديل ٥٣ للبيع. كان سعرها مرتفعاً جداً. ولقد فهم أصدقائي من مصدر موثوق أن هناك اثنين آخرين من هواة السيارات الكورفيت قد تقدموا بالفعل بعروضهم.

وكان أصدقائي يرغبون في أن يعرفوا إن كان عليهم:

- اقتراح سعر منخفض جداً.
- اقتراح سعر مقارب بما فيه الكفاية للسعر المطلوب بحيث يتم الموافقة عليه بدون أي مفاوضات إضافية.
- اقتراح سعر وسط بين السعرين السابقين.

عندما تساوم على شيء فريد من نوعه -كوخ بمواصفات معينة، أو سيارة كورفيت كلاسيكية، أو ساعة قديمة- من المهم أن تعرف ما تساوم عليه. ما هدفك الرئيسي: أن تحصل على أفضل سعر ممكن أم تحصل على أقوى *التزام* ممكن؟

عندما لا يكون أمامك خيارات للرجوع عن الاتفاق، فقد يكون الالتزام أهم من السعر. في هذه الحالات، يكون ما تعتقد أنه زيادة هو التعويض عن عدم خسارة الصفقة.

بعد أن شرحت ذلك لأصدقائي هواة السيارات، اقترحوا سعراً قريباً من السعر المطلوب. وقد تم قبول سعرهم بدون أي مفاوضات إضافية.

المزيد من القوة لك

في ورشة عمل عقدتها كجزء من إحدى حلقاتي الدراسية، أخبر مهندس معماري، يدعى أرت، الحاضرين أنه لم يكن يعرف أبداً ما إذا كان عليه أن يعرض سعراً عالياً أم منخفضاً في المشاريع

التي يأمل في الفوز بها. واليك كيف تعامل الحاضرون في ورشة العمل مع تلك المعضلة التي كان أرت واقعاً فيها.

أرت، الذي يتفاوض من أجل الفوز بمشروع تصميمات عملاق، يعرف أنه كلما انخفض السعر الذي يعرضه، قلت مخاطرة فقده للمشروع. وكلما ارتفع عرضه، زادت المخاطرة بفشله في المفاوضات. ومؤخراً كانت الأمور صعبة في صناعة البناء.

بوضع معايير العرض، سيوازن أرت بين الخيارات المتاحة أمامه ويقيم النقاط التي يمكن عندها أن يتراجع ويقدر ما يمكن أن تعود عليه به الأعمال الأخرى ليدفع منه إيجار مسكنه ورواتب عماله ومتطلبات عائلته.

اختبار الواقع

سيهدئ أرت من روعه بإحساس موهم بالسعادة إن كانت نقاط تراجعه عبارة عن بدائل متوسطة فقط: تأليف كتاب عن الهندسة المعمارية، أو التقدم للدراسات العليا، أو العمل كمرشد للسياح الأمريكيين في زيارتهم للعمارة القديمة في اليونان. كمجموعة، تبدو هذه الأشياء قابلة للتطبيق، ولكن يجب أن يتم النظر لهذه الخيارات كل على حدة. ومع الأسف، لا يمتلك أرت خياراً واقعياً يمكنه أن يعتمد عليه.

وعلى الرغم من ذلك فهو لم يفقد كل شيء. يمكن لأرت أن يوجد خيارات لم تتواجد من قبل، ولكن عليه أولاً أن يضع في اعتباره بدائل واقعية:

- الرحيل إلى منطقة لا تعاني من ركود اقتصادي كالذي تعاني منه مدينته.
- تشجيع الجزء المتعلق بإعادة التصميم في عمله، بأن يعرف أن الناس عادة ما يعيدون تصميم منازلهم عندما يرتفع سعر البناء الحديث بشدة.
- العمل في قسم تصاريح البناء في المدينة.
- العمل في مؤسسة تمتلك حق استغلال اسم تجاري كبير أو سلسلة من متاجر التجزئة ولديها خطط للتوسع وتحتاج لمهندس معماري.

من البدائل الواقعية تأتي الخيارات الحقيقية. وأعجب أرت البديل الخاص بالعمل في مؤسسة وما يوفره راتبها من أمان. وفي أثناء إعداده لنفسه للمقابلة الشخصية، عرف أرت أن لديه خياراً (القدرة على أن يعرض سعراً منخفضاً ليفوز بمشروع التصميم في مدينته)، مما أعطاه السيطرة والثقة.

وإن عُرضت عليه الوظيفة، أصبح بمقدوره أن يخاطر بعرض سعر مرتفع في مشروع التصميم: فهو يعرف أن عرض الوظيفة هو خياره للتراجع. كما زادت سيطرة أرت على الأمور أكثر لأنه أوجد وأضاف خططاً محتملة لقائمة خياراته.

في التفاوض على مشروع التصميم أو الوظيفة، لدى أرت الآن القوة النابعة من امتلاك الخيارات: القدرة على الاستغناء، القدرة على الرحيل. لدية العناصر الأساسية للتحكم. لقد قام أرت، في الواقع، بخلق قوة التفاوض.

حافة الهوس بالمعلومات

الاستفادة من قوة المعلومات تعني معرفة كيفية الوصول لمصادر المعلومات السرية. السكرتيرات، وعمال الصيانة، والموظفون، وموظفو المبيعات، وموظفو الاستقبال لديهم معلومات داخلية.

واليك بعض النصائح حول مصادر المعلومات:

- تحتوي *تقارير الأوضاع الحالية لصكوك ملكية العقارات* على إشارات ذات دلالة على الأوضاع المالية. ابحث عن القروض الحديثة التي تضمنها العقارات، وحقوق الحجز الخاصة بالدائنين، وضرائب العقارات غير المدفوعة، ودعاوى نزع الملكية التي لم يُبت فيها.
- يمكن أن تكشف *أدلة رهن الملكيات الخاصة* عن إشارات على الأوضاع المالية. لاحظ وجود أي رهن خاص بالمعدات أو العقارات أو الأرصدة المدينة بالحسابات الجارية.
- تتيح *شركات تقديم تقارير الائتمان الشخصية*، مثل Dun & Bradstreet و Equifax و Experian، المعلومات فقط لعملائها. يمكن لعميل من أصدقائك مثل مدير البنك الخاص بك أو صديق في العمل أن يكون مستعداً للتحايل على القوانين ويريك أحد هذه التقارير.
- *خدمات التحري عن الائتمان* متوفرة للعامة في أمريكا ويمكن أن تقدم لك صورة عامة عن الأوضاع المالية. إن كانت الصفقة كبيرة أو مهمة بقدر كافٍ، فستكون تكاليف الخدمة أفضل استثمار تقوم به خلال العام.
- *سجلات الدعاوى* وسجلات المحاكم ستكشف لك عن مشكلات الطرف الآخر ودوافعه.

في مثال حدث مؤخراً، اكتشفت شركتنا أن أحد العقارات الاستثمارية يتم بيعه بسبب طلاق يتم سراً.

وفى حالة أخرى، وجدنا أن سبب بيع مشروع صناعي مهم هو أن مالكيه كانا في خصومة مع بعضهما. وقد أمرت المحكمة، بحكمة بالغة، ببيع المشروع. وفى هذه الحالة، تكون معايير إتمام صفقة مقبولة جزءاً من السجلات العامة.

نصيحة للممارسة: متى تبدأ في تجميع المعلومات؟ مبكراً! لأنه بمجرد أن تبدأ المفاوضات تتخذ فجأة الأحاديث الودية والعابرة والتي تبدو بريئة شكل المعلومات شديدة السرية والحقائق الحساسة ليصبح الحصول عليها أصعب بكثير.

مدى ما تبذله من جهد في جمع المعلومات هو ببساطة انعكاس لما تخاطر به. فالاتصال بكل السباكين في المدينة لتصليح حوض مسدود غير منطقي. ولكن الاتصال بكل موزعي سيارات مرسيدس بنز في البلد لتحصل على عروض أسعار للسيارة الجديدة التي ترغب بها منطقي. وطالما كنت ستحقق عائداً معقولاً على جهدك، سيكون من المعقول أن تبذل الجهد وتنفق المال في جمع المعلومات.

القوة هي القدرة على قول "سأتخلى عن هذا". يمكن أن تكون القوة حقيقية وثابتة بشكل قابل للقياس. ويمكن للقوة أيضاً أن تكون حالة ذهنية. لا تتواجد القوة بشكل مطلق؛ إنها دائماً نسبية.

الفصل ١٧

التدريب الأساسي

مساومات موقوتة ومفاوضات عصيبة

لقد وضعت هدفاً للتفاوض عن طريق تعريف مفهوم "الربح". والآن حان وقت تطبيق أساليب المساومات الصعبة لتحقق هذا الهدف.

لم أمارس أبداً هواية جمع التحف أو الطوابع أو التماثيل الصغيرة للأفيال. كنت أجمع حيل التفاوض.

لقد جمعت هذه الحيل من كل مكان، من أماكن قريبة مثل حجرات اجتماعات أعضاء مجالس إدارات الشركات في وسط المدينة والممتلئة بخبراء متمرسين يصلون لاتفاقات على صفقات بالملايين، ومن أماكن بعيدة كأسواق العالم الثالث التجارية حيث يساوم الأطفال الذين اكتسبوا مهارات التعامل على بيع الدجاج المطبوخ كما لو كان عشاء عائلتهم القادم يعتمد على مدى براعتهم.

في الفصول الباقية من هذا الكتاب، سأعرض عليك جزءاً من مجموعة الحيل التي جمعتها: الأفضل من بين أفضل الحيل.

لعنة الفائز

لقد قررت أن تبيع مخيمك. سيكون يوم سعدك إن حصلت على ٩٠٠٠ دولار ثمناً له. وجاءك مشترٍ يعرض عليك أن يعطيك ١١٠٠٠ دولار مع نهاية اليوم.

فماذا سيكون أفضل رهان لك؟

- تقابل العرض بوضع شروط.
- تقبل العرض بدون مناقشة.
- تخبر المشتري بأنك ستفكر في العرض.

قلل احتمالات حدوث ما أسماه ماديسون أفينيو "تقييم ما بعد الشراء"، ويسميه آخرون "ندم المشتري" بوضع شرط لقبول العرض، حتى وإن كان شرطاً غير مهم.

ففي موقف بيع المخيم، يمكن أن يكون الشرط هو "سأوافق على الصفقة بشرط أن أزيل أرفف الكتب".

إم. كيه. محاسب قانوني مؤهل قام بالكثير من الإنجازات الرائعة في وضع ميزانيات لجميع الناس عدا نفسه. كان العرض الذي قدمته للبنك الذي يتعامل معه إم. كيه. بإعادة هيكلة دينه المتأخر منذ وقت طويل عرضاً معقولاً. كان، كما تخيلت، نقطة بداية. وما أدهشني هو قبول البنك للعرض بدون أي تردد.

وبدلاً من أن أشعر بأنني شخص رابح، شعرت بخيبة الأمل والإحباط وتساءلت إلى أي مدى كان يمكن أن أحقق أفضل من ذلك. ولعدة أيام، أزعجتني أفكار عن إعادة التفاوض.

لا يسعد الناس بصفقة لم يتعبوا في الحصول عليها. فقبول اقتراح، بغض النظر عن مدى جودته، دون مساومة هو شيء خطير. يحتاج المفاوضون للتفاوض. يحتاجون للإحساس بالسيطرة. عندما تكون الصفقة سهلة جداً، يفترضون وجود شيء خاطئ.

نصيحة للممارسة: اصمت للحظات طويلة لتتجنب ترك انطباع باللهفة. الإجابات السريعة لا تدل على مساومة صعبة.

أفكر أولاً؟ أم أتمم الصفقة أولاً؟

تمتلك مليسا قطعة أرض خالية فى فيستا ديل كوندو. تريد أنت شراءها. وهذه الأرض لم تعرض للبيع في السوق بشكل رسمي، ولكنك سمعت من أصدقائك أن مليسا تفكر في بيعها.

تختلف قطع الأراضي الموجودة في المنطقة بشكل كبير في مساحاتها والمسافة بينها وبين البحيرة والمنظر الذي تطل عليه. ولا يوجد شيء دقيق لمقارنة قطعة الأرض به لتحديد السعر.

وبدلاً من أن تطلب سعراً، اقترحت مليسا أن تقدم أنت عرضاً لشراء الأرض.

هل يجب عليك أن:

١. تشجع مليسا أن تقترح هي السعر في البداية؟
٢. تتقدم بعرض أولي؟

من يجب أن يتخذ الخطوة الأولى؟ استشر حدسك.

١. حجة *تشجيع مليسا على طلب سعر أولاً:* لماذا تخسر الفرصة الوحيدة لتتحقق من حدود السعر الذي ترغبه مليسا دون أن تضطر إلى الكشف عن حدود سعرك؟ بمجرد أن تعلن مليسا عن السعر الذي ترغبه، ستعرف الحد الأقصى الذي ترغب به. فقد تبلور أمامك السعر الأعلى. هل تذكر مرة كنت مستعداً فيها تماماً لدفع ما هو أكثر بكثير مما طلبه الطرف الآخر؟ إن قيام مليسا بتحديد السعر في البداية ينبئك بالمعايير الخاصة بها دون أن تكلفك شيئاً.
٢. حجة *تقدمك بالعرض المبدئي:* إن جعلت مليسا تتخذ المبادرة، فأنت تطلب منها أن تتخذ موقفاً. والناس يدافعون بحماس شديد عن مواقفهم المعلنة، ولا يتراجعون إلا باستياء.

رفع المرساة إيذاناً بالبدء: في دراسة جامعية، تم اصطحاب المجموعة رقم ١ المكونة من عدد من وكلاء بيع العقارات إلى منزل حيث تم إخبارهم بقيمة العقارات في المنطقة ثم أخبروا بأن السعر المطلوب في المنزل هو ٦٥٩٠٠ دولار. وتم اصطحاب المجموعة رقم ٢ والمكونة من وكلاء عقارات أيضاً إلى نفس المنزل وأخبروا بقيمة العقارات في المنطقة باستثناء واحد وهو أن السعر المطلوب للمنزل هو ٨٣٩٠٠ دولار.

وطلب بشكل مستقل من المجموعتين أن تقوم كل مجموعة بوضع تقديرها لقيمة المنزل. وضع عملاء المجموعة رقم ٢ قيمة تزيد بمقدار ٦٠٠٠ دولار (تقريبا ١٠٪) عن القيمة التي وضعها وكلاء المجموعة رقم ١.

قدم للناس معلومات، أي معلومات وسيميلون إلى استخدامها. تعرف هذه النزعة السلوكية باسم إلقاء المرساة. يمكن أن يكون السعر الأول الذي ينطق به أي من الطرفين هو نقطة الإرساء التي تبدأ عندها المساومة حتى لو كان هذا السعر المبدئي مرتفعاً أو منخفضاً بشكل غير معقول.

مازلت لا تعرف بالضبط من يجب عليه أن يأخذ المبادرة؟ إذن، فكر أولاً في *الاختبار* ثم *الاختبار* ثم *الاختبار*.

"مليسا، هذه قطعة أرض رائعة، ولكن قطعة أرض مشابهة إلى حد ما قد بيعت الصيف الماضي بسعر ٩٠٠٠ دولار". تسمح لك هذه البداية التي لا تتبنى موقفاً معيناً بأن تعرف رد فعل مليسا بينما تعدها عقلياً لاستقبال عرضك الأقل سعراً. إن أرادت مليسا أن تختبر حدودك، فستخبرك الآن عن قطع أراض ذات سعر مرتفع تعتقد أنها مشابهة لقطعة أرضها.

نصيحة للممارسة: حاول تخفيض السعر قبل أن تقدم عرضك الأولي:

"ما أكبر خصم قدمه هذا المتجر على هذا التليفزيون ذي الشاشة الكبيرة؟" ربما لن تحصل على إجابة حقيقية أبداً، ولكن يمكن أن يعرض عليك خصم لمجرد أنك قمت باختبار الأمر.

مبدأ الأرز الأسباني

في المدرسة العليا، كانت المشهيات التي يقدمها مطعم المدرسة هي مصدر سعادتنا أو شقائنا، وكان يتم الإعلان عنها قبل أسبوع. ولأن "الأطفال يتضورون جوعاً في الصين"، كانت أوامر المدرسة أن يأكل كل طالب ما في طبقه كاملاً. (ولم أعلم حتى زرت بكين أن الأطفال الصينيين لا يأكلون طبق الشعرية بالتونة، أو ساندويتشات اللحم المفروم، أو فطيرة اللحم المكسيكية).

كانت المكرونة الاسباجيتي هي ما يفضله الجميع. والأرز الأسباني، على الرغم من أنه دائماً كان أكثر الأطعمة غنى بالألوان، كان يتم تناوله بشق الأنفس. أما السمك (وسأسكت عن وصفه!) فكان أسوأ الاحتمالات الممكنة.

تخيل الكرب الذي شعرنا به في أحد الأسابيع عندما تسربت بعض الأخبار بطريق الخطأ: كان هناك خطأ في قائمة الطعام. ففي يوم الجمعة، سيكون هناك سمك بدلاً من المكرونة الاسباجيتي. كان هذا الإعلان إعلاناً يتضاءل إلى جواره الإعلان عن جعل الأسبوع الدراسي ستة أيام.

تخيل إحساسنا بالابتهاج والراحة عندما انكشف بعد عدة أيام أن إشاعة وجبة السمك كانت كاذبة تماماً. فالاسباجيتي سيحل محلها الأرز الأسباني وليس السمك.

لماذا أصبح الجميع سعداء فجأة باستبدال الأرز الأسباني المقبول بالمكرونة الرائعة؟ السبب هو أن الأرز الأسباني يبدو رائعاً إذا قورن بالسمك.

الشخص الذي يتوقع القليل ويتلقى القليل سيكون أكثر رضاً من الشخص الذي يتوقع الكثير ويتلقى القليل. السعادة ذات صلة بالتوقعات. يمكنك أن تجعل الشخص الآخر سعيداً بأن تحبطه في البداية.

هل تريد أن يسعد أطفالك بتناول الأرز الأسباني؟ أخبرهم أولاً بأنك ستقدم لهم السمك.

O O O O

أحب أن أروي لعملاء إدارة الأزمات وطلابي القصة التالية. هل هي حقيقية؟ لم أعرف هذا أبداً على وجه اليقين.

كان شخص يعمل كاتب حسابات في حالة هستيرية، وهو يعترف لصديقه بأنه قد سرق في مطلع اليوم ١٠٠٠٠ دولار من خزينة صاحب العمل. كان السجن، فيما يبدو، بديلاً أكثر إغراءً مما هدده به وكيل مراهناته.

وعندما سأل الصديق عما تبقى في الخزينة من مال، قال كاتب الحسابات: "حوالي ٩٠٠٠٠ دولار".

قال الصديق: "أحضر لي باقي المال إذن. لديّ فكرة ربما تبقيك بعيداً عن السجن".

وبعد ساعة، أحضر كاتب الحسابات باقي الأموال لصديقه إذعاناً لما أشار به. اتصل الصديق، الذي كان يمتلك حكمة من التجارب التي علمته أن السعادة تتناسب مع التوقعات، برئيس الشركة وقال له: "لقد سرق منك كاتب حساباتك مبلغ ١٠٠٠٠٠ دولار. وسيسعدك أن تعرف أنه سيوافق على أن يعيد لك ٩٠٠٠٠ دولار إن وافقت على عدم رفع دعوى قضائية ضده وتوافق علاوة على ذلك أن تعفيه من أي خصومات".

أعرب الرئيس عن امتنانه لله على أنه بإمكانه أن يستعيد ٩٠٪ من المبلغ المسروق.

وقع لك حادث تصادم بالسيارة. كنت والسائق الآخر مخطأين جزئياً. كل شيء بخير الآن، ولكنك قد حصلت على نصيبك من الآلام والمعاناة. تأمل في الحصول على تسوية من التأمين بقيمة ٥٠٠٠ دولار، تحلم أحلام يقظة بعشرات الطرق التي ستنفق بها المال.

و أخيراً، عندما قدم لك خبير التأمين عرضاً، كان العرض المثير للحزن هو ١٢٠٠ دولار. (لقد تم إخبارك الآن أن شركة التأمين تقدم أطباق السمك المطهي).

- هل مازلت تتوقع الحصول على ٥٠٠٠ دولار والعرض المقدم لك هو ١٢٠٠ دولار؟
- ما العرض المبدئي الذي يمكن أن تقدمه شركة التأمين ويحافظ على توقعاتك قريبة من ٥٠٠٠ دولار: هل هو ٢٨٠٠ دولار أم ٣٣٠٠ دولار أم ٤٢٠٠ دولار؟

العروض تؤثر على التوقعات. والتوقعات تؤثر على الأهداف. ففي ظل عرض قيمته ١٢٠٠ دولار، ستكون راضياً الآن إن توصلت لتسوية معقولة حتى لو كانت أقل بكثير من ٥٠٠٠ دولار. (بدأ الأرز الأسباني يبدو جيداً).

لقد تكيف معظمنا، منذ مولدنا، على أن يكونوا معتدلين في مطالبهم. لقد تعلمنا أن الأشخاص المهذبين دائماً ما تكون احتياجاتهم معقولة. ولكن المطالب المفرطة تمنح أفضل النتائج في المساومات. من المتفق عليه أن فرصك في إثناء الطرف الآخر عن عقد الصفقة تزداد بالمطالب المفرطة. ولكن على مدار فترة طويلة من الوقت، تفوق الأرباح الضخمة الصفقات الخاسرة قيمة. والحقائق هي: يحدد أغلب الناس أهدافاً منخفضة جداً للمساومات، ومن يرغب في المزيد يحصل على المزيد.

عندما أقترح أن ترفع مطالبك عالياً عندما تكون البائع وتبخس عروضك عندما تكون المشتري، فأنا لا أعطيك الإذن لتكون غير منطقي تماماً. فلن يعود عليك موقف جنوني بأي فوائد ولن يكون نقطة ارتساء في المساومة. بل سيتم التعامل معه طبقاً لحقيقته. الجنون.

أرجو أن تكون القوة في صالحك

بعد العديد من العروض من طرفك والمطالب من الطرف الآخر، عرضت على مليسا أخيراً ٩٨٠٠ دولار من أجل قطعة الأرض التي تطل على البحيرة. وكان مطلبها الذي ردت به عليك هو ١٠٦٠٠ دولار. فعلى أي سعر يُحتمل أن يتم الاتفاق؟

- ١٠٠٠٠ دولار.
- ١٠٢٠٠ دولار.
- قيمة أخرى.

ضع في ذهنك هذه النزعات السلوكية:

- عندما تنقر العملة بإصبع اليد سيختار الأغلبية العظمى من الناس (٩٠٪ من مجموعة خضعت للدراسة) الصورة المنقوشة بدلاً من الجانب الذي به كتابة.
- "اتجه ناحية الصف الأيسر، حيث إن أغلب الزائرين يتجهون ناحية الصف الأيمن" هكذا يقترح الدليل الرسمي لعالم والت ديزني.
- فرصة الوصول لاتفاق على رقم تام نتيجة تقريب الكسور (١٠٠٠٠دولار في حالة مليسا) هي الاحتمال الثاني بعد احتمال الاتفاق على رقم متوسط بين رقمي العرض والطلب.

استغل قوة *الأرقام المغناطيسية* عن طريق اتخاذ موقف بشكل تكتيكي حيث تعمل *قوة الميول والنزعات* لصالحك. خطط لعدة خطوات مسبقاً، قدم العروض والعروض المضادة للمطالب والتي تؤدي بشكل طبيعي إلى عرضك الوسطي المحسوب من قبل وهو إما "أن تقسم الفارق" وإما "أن تقرب الرقم الذي تقترحه إلى رقم تام".

نصيحة للممارسة: العرض المبدئي المنخفض بشكل مبالغ فيه يتيح لك مساحة للتقدم تدريجياً نحو عرض تسوية فائز يعتمد على رقم متوسط بين رقم العرض ورقم الطلب.

لعبة الشروط والقيود

أخيراً، اتفقت مع مليسا على سعر. وأنت الآن مستعد لمناقشة شروط الدفع وتاريخ آخر استحقاق، ومن سيدفع قسط تأمين صك الملكية وغيرها من الموضوعات المهمة.

هل يجب عليك أن تتطرق إلى هذه الموضوعات:

- بشكل إجمالي، بحيث تستطيع أن تفكر مليسا فيها جميعاً.
- كل على حدة، بدأ من الأقل أهمية بالنسبة لك.
- كل على حدة، بدأ من الأكثر أهمية بالنسبة لك.

عليك بعرض شروطك وقيودك بشكل متنامٍ: أي كل موضوع على حدة بدءاً من الأكثر أهمية بالنسبة لك. كن مغالياً في شروطك. اطلب أكثر مما تتوقع أنه معقول.

ربما تكون هناك بعض الاعتراضات، ولكن تقديم بعض الأشياء لمليسا والتي يمكن أن ترفضها سيعطيها إحساساً تحتاجه بالسيطرة على عملية المساومة. الشروط والقيود التي ترفضها مليسا يجب أن تنحى جانباً لتتعامل معها فقط بعد أن تحصل على أكبر عدد ممكن من الموافقات.

(ستكون لمليسا الغلبة إن لم تسمح لك بتقديم شروطك بشكل تدريجي، حيث ستحتفظ بردها إلى النهاية حتى يتضح كل شيء ثم عند ذلك تقيم المسألة كلياً).

الأرقام ذات الكسور هي الرابحة

لاحظت، مع إحساس بالدهشة، أن عملاء متاجر قطع غيار السيارات الذين من المحتمل أن يشتروا لا يساومون. بل يتقبل العملاء الأسعار كما لو كانت أوامر إلهية. واتضحت حقيقتان: (١) لا يوجد علاقة بين هذه السوق والتغطية التأمينية. (٢) كانت هذه العروض أرقاماً بكسور عشرية ومحددة: ٣١٢٧,٤٨ دولار، ٢٦١٧,٦٣ دولار وهكذا.

فكر في الأمر. لو كانت الأسعار أرقاماً تامة مثل ٣,١٠٠ أو ٢,٧٠٠ سيكون رد فعل العملاء الطبيعي أن يشمروا عن ساعديهم ويثبتوا أقدامهم في الأرض كما يفعل لاعبو البيسبول الأمريكي، ويبدءوا في السعي وراء تخفيض السعر.

يساوم الناس عندما تكون الأسعار أرقاماً تامة أو سهلة. وتأتي مع هذه الأرقام التامة دعوة ملازمة لها بالمساومة. فهي لا تبدو أرقاماً حقيقية أو نهائية. إنها تبدو مغالى فيها ومرتفعة: وهي كذلك على الأرجح.

ولأن المبالغ ذات الكسور العشرية تعتبر أقل قابلية للتغير وأكثر واقعية وتتشابه إلى حد كبير مع نتائج التفكير المدروس، يصبح الناس أقل ميلاً إلى التفاوض لتغييرها.

عندما يقوم الناس بالتفاوض على رقم به كسر عشري، يتوقعون تنازلاً أقل عما يتوقعونه عندما يتفاوضون على الأرقام التامة.

عندما تكون الأرقام هي محور المفاوضات في المرة المقبلة:

- اضغط بعض أزرار آلتك الحاسبة.
- تصفح كتالوج وتفكر ملياً.
- أعد الضغط على أزرار الآلة الحاسبة.
- اختر مجموعة من الأرقام ثم حرك إصبعك إلى أسفل الصفحة، لتتوقف في مكان ما في منتصف الصفحة.

ليس من المهم أن يكون رقمك العشري رقماً صحيحاً تتعمد الوصول إليه، طالما يبدو أنه مدروس بعناية.

التزايد الضار

لدي عرض أفضل من منافسين لك.

- مقولة كل مشترٍ منذ فجر التاريخ

تزداد الأسعار فجأة. والمخزون لدينا ينفد بسرعة.

- مقولة كل بائع منذ فجر التاريخ

أفضى إلي مايكل بأنه كان مكتئباً. في رحلة مبيعات قريبة، كل ما سمعه هو أن أسعاره "مرتفعة جداً"، وأنه "يغالي في الأسعار بشكل غير معقول"، وأن "أسعار العام الماضي كانت أكثر معقولية"، وأن "الأسعار المنافسة أكثر إغراءً". لقد تم الضغط على أزرار التحفيز، وتمزق تفكير مايكل بين تخفيض سعره لاستعادة العملاء الذين فقدهم أو الاحتفاظ بأسعاره الحالية.

جايل، واحدة من عملاء مايكل، تعتقد أن مايكل شخص غير مرن بشكل استبدادي عندما يتعلق الأمر بالأسعار.

معادلة الإقناع

يتحرك مايكل وجايل في اتجاهين متقابلين على طريق التفاوض حول الأسعار، وهو طريق ضيق ذو مسار واحد فقط.

والتصادم نتيجة حتمية. ليس هناك مساحة ليناور أحدهما في طريق ذي مسار واحد فقط، لذا يجب على كل من جايل و مايكل توسعة الطريق بإيجاد مسارات جديدة.

المشترون لا يشترون *أشياء*، بل يشترون اتفاقات. والسعر هو نصف المعادلة فقط. والنصف الآخر هو الاتفاق. السعر = الاتفاق.

والصفقة عبارة عن الشروط أو المكونات، ويمثل أي منها مساراً للتفاوض، تماماً مثل السعر. واليك مسارات التفاوض للوصول لاتفاق:

- *المسار المالي.* نقداً أو آجلاً، معدلات الفائدة، الشروط، التخفيض عند الدفع مقدماً، التخفيض على الكميات، أسعار الأعمال الإضافية والإضافات، الضمان الإضافي، أو التأمين.
- *مسار المخاطر.* شهادات الضمان والكفالة، وإجراءات الفحص والإصلاحات، والفترة التي يحتاجها إصلاح العطل.
- *مسار التسليم.* متى، وأين، وكيف يتم التسليم؛ ومن يتحمل تكاليف النقل؛ ومن المسئول عن الخسائر وغرامات التأخير والتعبئة.
- *مسار العلاقات.* حقوق البيع الحصري، ومصاريف الإعلانات، وحقوق الموزع الوحيد، والتدريب، والدعم المستمر، ومدة التعاقد.
- *مسار البنود الخاصة.* التغييرات المسموح بها ومدى التجاوز في الجودة.

يمكن أن يضيف مايكل مسارات أخرى للتفاوض بإعادة تركيب المعادلة: *سعر أقل = اتفاق أقل*. "نعم يمكنني أن أخفض السعر إن لم يجب أن أغلف الوحدات كلاً على حدة وإن قمت بالدفع بمجرد الاستلام".

يمكن أن توجد جايل مسارات عن طريق الموافقة على سعر مايكل إن قام مايكل بتوسيع الاتفاق: *نفس السعر = اتفاق موسع*. كل ما يكلف جايل نقوداً فهو يستحق ثمنه في الاتفاق.

يمكن أن تطالب جايل بامتيازات لا تهتم بها فعلاً. لماذا؟ لأنه إن لم يستطع مايكل أو لم يوافق على مطالب جايل، فهناك احتمال كبير أن يخفض مايكل سعره. في هذه الحالة، تعد مناورة جايل التي لا تنطوي على المواجهة مناورة لزحزحة مايكل عن موقفه من السعر.

والكلمة التي تستخدمها جايل في طريقة العرض والطلب التكتيكية هي *إذا* :"سأقبل عرضك *إذا* تحملت تكاليف التسليم *وإذا* كنت أستطيع الدفع خلال ٩٠ يوماً".

المطلوب في طريقة العرض والطلب

يمكنك تسميتها العرض والطلب أو العرض والعائد أو حركات التفاوض جيئة وذهاباً. الامتيازات هي عنصر أساسي في صنع الاتفاقات. وإليك أربعة أشياء يجب عليك معرفتها عن تقديم الامتيازات.

١. لا أحد يحظى بامتياز واحد فقط

لا أحد يستطيع أن يأكل حبة فول سوداني واحدة فقط، أو أن يأخذ رقاقة بطاطس واحدة، أو أن يطلب امتيازاً واحداً فقط.

إن كنت شحيحاً في منح الامتيازات، فستثبط طموح الطرف الآخر في التفاوض. ومنح امتيازات بشكل سريع هو علامة على عدم الأمان والضعف. وسيكتسب الطرف الآخر الثقة بنفسه ويصبح أكثر قسوة وأكثر مطالبة.

٢. نحن لا نجري حديثاً بين لاعبي شطرنج

يعتقد الكثير من الأشخاص أنه من المجحف أو من الوقاحة ألا تقابل امتيازاً يمنح لك بامتياز مقابل. لقد سمعنا طيلة حياتنا أقوالاً شائعة تعزز هذا المفهوم: "قابل المعروف بمثله" و"إن مددت لي يد المساعدة الآن، فسأساعدك فيما بعد". كل هذه الأقوال خرافات.

فالتفاوض ليس لعبة شطرنج. لا يوجد شيء منظم في التفاوض، ولا توجد قواعد تضمن لي أن حركتي ستتبعها حركتك والتي ستتبعها حركتي.

٣. لا شيء بدون مقابل

لكل شيء قيمة في المقابل.

تدور المفاوضات حول مفهوم المقايضة. يمكن أن تطرح أموراً زائفة ليس لشيء سوى أن تتنازل عنها في مقابل شيء آخر. يحول المقايض كومة من التراب إلى جبل ليقوم ببساطة بتضخيم أهمية النقاط غير المهمة ويستخدمها للحصول على امتيازات.

افترض أن الطرف الآخر يصر على أن يكون التسليم خلال أسبوعين. يصبح التسليم *نقطة أساسية*.

يمكن لشركتك بسهولة أن تسلم في خلال أسبوع واحد. التسليم بالنسبة لك نقطة غير ذات أهمية. سيكون الرد الطبيعي بتفاخر وبدون تردد بأنه ليست هناك مشكلة. ولكن لماذا تتخلص من نقطة غير ذات أهمية لك، ويمكن بقليل من التضخيم أن تظهر أنها من النقاط الأساسية؟ *إن أردت التسليم في هذا الوقت القصير، فستزيد التكلفة بمقدار ١٠٪.*

أنعش فكرة شيء مقابل شيء. وذكر الطرف الآخر بأن كونه كريم الأصل فهذا معناه الكياسة والدبلوماسية في التعامل، وفوق كل هذا تبادل الامتيازات.

اللمسة الرقيقة: امنح امتيازاً ودياً من وقت لآخر بدون أن تطلب في مقابله أي شيء.

٤. تبدو الأسماك الصغيرة في كوب الشاي أكبر مما تبدو في البحيرة

التنافس في مكان محدود. يعتبر متجر أيه-وان إلكترونيكس ومتجر هاي تيك إلكترونيكس من متاجر التجزئة حسنة السمعة التي تبيع الأجهزة الإلكترونية للمستهلكين وعلى نفس المستوى.

أنت في متجر أيه-وان وتستعد لشراء جهاز الرد الآلي لهاتف من نوع باناسونيك سعره ٥٤ دولاراً. يخبرك صديق تصادف وجوده في المتجر أن متجر هاي تيك الذي يبعد مبانٍ قليلة لديه تخفيض خاص على هذا الجهاز ويبيعه بسعر ٢٧ دولاراً.

هل ستشتري من أيه-وان بسعر ٥٤ دولاراً أم ستشتري من هاي تيك وتوفر ٢٧ دولاراً؟

أنت في متجر أيه-وان وتستعد لشراء تليفزيون من نوع سوني سعره ١٣٥٠ دولار. يخبرك صديق تصادف وجوده في المتجر أن متجر هاي تيك الذي يبعد مبانٍ قليلة لديه تخفيض خاص على هذا التليفزيون ويبيعه بسعر ١٣٢٣ دولار بتخفيض قدره ٢٧ دولاراً.

هل ستشتري من أيه-وان بسعر ١٣٥٠ دولار أم ستشتري من هاي تيك وتوفر ٢٧دولاراً؟

أنت تشبه معظم الناس إذا ذهبت إلى هاي تيك لتوفر ٢٧دولاراً في شراء جهاز الرد الآلي وإذا لم تذهب إلى هاي تيك لتوفر ٢٧دولاراً في شراء التليفزيون.

المجهود البدني المبذول للذهاب إلى هاي تيك ومبلغ ٢٧ دولاراً الذي سيتم توفيره متشابهان في الحالتين. أما الشيء الوحيد المتغير فهو نسبة التوفير. فنسبة التوفير في جهاز الرد الآلي ٥٠٪، ولكنها ٢٪ فقط في حالة التليفزيون. التعامل مع الامتياز نسبياً (كنسبة مئوية) بدلاً من التعامل معه حرفياً (توفير ٢٧دولاراً) يعلل رغبتك في تغيير المتجر فقط في حالة جهاز الرد الآلي.

كيفية استقبال الامتياز ربما تكون ما يصنع الفارق بين إتمام الاتفاق أو إلغائه.

أنت تاجر سيارات جديدة عرضت على مشترٍ محتمل سعر ٢٠٠٠٠ دولار بالإضافة إلى رسوم ضمان طويل الأجل بقيمة ١٠٠٠ دولار. لقد قمت بالفعل بتقديم خصم من السعر الأصلي للسيارة، إلا أنك على استعداد أن تقوم بتخفيض إضافي قدره ٥٠٠ دولار لتتم الصفقة. والاختيارات التكتيكية المتاحة أمامك لكيفية عرض خصم الـ ٥٠٠ دولار هي: تقليل قيمة رسوم الضمان طويل الأمد بمقدار ٥٠٪، أو تخفيض سعر الشراء بمقدار ٢،٥٪.

تقليل رسوم الضمان بمقدار ٥٠٠ دولار يعطي الانطباع بأن الرسوم قد شطرت إلى نصفين. أما إن خفضت سعر البيع فلن تكون قد شطرت شيئاً. أنت فقط قضمت قضمة صغيرة. سيتم التعامل مع التخفيض الذي قدمته كما لو كان تخفيضاً كبيراً إن تم تقديمه على شكل نسبة مئوية مخصومة من الرسوم الأصغر في المقدار: *إذا كنت على استعداد للشراء الآن، فسأقلل رسوم الضمان بمقدار النصف.*

أفضل طريقة لتذكر هذا المبدأ الثابت المتعلق *بإدارة المدركات* هي نقل نصيحة جاك لالان.

في ليلة احتفاله بعيد ميلاده السبعين، صرح مدرب اللياقة الأشهر أن سبب رغبته في الحفاظ على نحافته ولياقته يعتمد على معادلة بسيطة:

"كل بوصتين تفقدهما من جسدك من أعلى تجعلان 'الأمور' في الأسفل تبدو أطول بمقدار بوصة. أليس كل شيء نسبياً؟ إن كان محيط خصرك ٥٠ بوصة، فلن تبدو 'الأمور' في الأسفل كبيرة جداً، أليس كذلك؟"

"التدريب الأساسي" على المساومات الصعبة يأتي مع تذكير وهو: اللمسة الرقيقة تمنع وجود المقاومة في حين تولد نتائج أفضل وأكثر ثباتاً. من الأسهل أن تتم صفقات المفاوضات الصعبة عندما تتعامل برفق مع الإحساس بالذات أثناء التفاوض.

الفصل ١٨

حيل العقل

عامل دحض البراهين

تحكم في كيفية شعور الآخرين بذاتهم، وستتحكم في مدى فعالية تفاوضهم معك.

الأسلوب هو ما يجعل طريقة اللمسة الرقيقة متوافقة مع موقف المساومة الصعبة.

الأسلوب هو *فن الأداء*. تبنَّ طريقة اللمسة الرقيقة ولن تبدو حيل المساومة الصعبة التي تمارسها ماكرة أو متلاعبة. يجب أن تبدو حيل المساومة الصعبة كما لو كانت لم يتم التخطيط لها وأنها جاءت عفوياً.

تتقدم اللمسة الرقيقة في عملية الإقناع المتدرجة خلال عملية المساومة الصعبة بأكملها. يجب أن تستمر خطوات التشخيص، وبناء المودة، والمشاركة، وكشف الهوية الشخصية -وهي السمات المميزة لطريقة اللص المهذب المحبوبة- كجزء أساسي من عملية الإقناع.

نصيحة: اقرأ كتاب How to win Any Argument (كيف تربح أي جدال) (كاريير بريس، ٢٠٠٥)، الفصل ٢ (Construct a Consent Zone "أوجد منطقة قبول") والفصل ٣ (Link Inside the Consent Zone "تواصل داخل منطقة القبول").

الأسلوب أيضاً هو *فن التطبيق*. يمكن استخدام نفس الطلاء بفرشاة ناعمة أو ببكرة طلاء صناعية تبعاً لما يُراد إنجازه.

التحليق مثل ديك رومي

كنت أشعر كما لو كنت نسراً. ولمَ لا؟ ففي نهاية اليوم، كنت على موعد لمقابلة أفراد مجلس إدارة مؤسسة قومية للعناية بالصحة مهتمين بالاستعانة بخدمات شركتنا القانونية. هل كنت مستعداً؟ كانت البذلة المفضلة لدي والمكوية حديثاً موضوعة بجوار رابطة العنق من نوع بولو. وسيارتي، التي يبدو دائماً أنها تؤدي بشكل أفضل عندما تتألق من الخارج، تم تلميعها حديثاً. غالباً ما يكون للأشياء البسيطة التأثير الأعظم كما أنها تغير شعورنا تجاه أنفسنا.

بالنسبة لي، كان التحول من نسر إلى ديك رومي سهلاً جداً. كان كل ما يتطلبه الأمر هو تناثر رزاز القليل من قطرات شربة قطع الدجاج المصنوعة بصوص السيلانترو على رابطة عنقي أثناء تناول الغداء.

ومن اللحظة التي أحدثت فيها الشربة البقع، لم أعد عقلياً سيد الموقف. بالنسبة للعالم الخارجي، كانت هذه البقعة بالكاد ظاهرة. أما بالنسبة لي، فقد كانت النقطة المحورية التي تستنفد قواي، وشعرت بالخجل وبعدم الراحة.

إذا كنت قد فقدت توازنك بسبب رابطة عنق بها بقع، أو أزرار معطف متدلية، أو عدم تصفيف شعرك جيداً، أو ارتداء جوربين مختلفين، أو بسبب ملاحظة مؤلمة، فقد مررت بما يتحدث عنه هذا الفصل: تلك الأشياء البسيطة التي تقيد أجنحة الناس وتجعلهم عاجزين عن التحليق تماماً مثل الديك الرومي.

الحافة الدامية

ربما تكون قد شعرت به من قبل. لقد شعرت أنا به.

هذا *الإحساس بالطنين*. هذا التحول الرهيب في توقعاتك للمفاوضات عندما يقوم الشخص الآخر بالآتي:

- يعيد تعديل موعد اجتماعك به باستمرار.
- يتركك تنتظر في غرفة الانتظار.
- يطلب من السكرتيرة أن تحجب المكالمات عنه لمدة خمس دقائق، أو الأسوأ من ذلك، أن يسمح للمكالمات الهاتفية أن تقاطع اجتماعك به بدون توقف.
- يستخدم كلمات متخصصة جداً.
- يقول تعليقات سلبية عنك أو عن شركتك أو عن منتجك.
- يتقبل ويتعامل مع اقتراحك بلا مبالاة، ينظر للساعة أكثر مما ينظر لك، ويحدق في جميع أرجاء الغرفة.
- يؤدى العمل معك ومع أفراد طاقم العمل لديه في نفس الوقت.
- ينسى اسمك أو يخطئ في نطقه.
- يسرد لك في عجالة قائمة بالفروع الدولية لشركته.
- يسأل عن أشخاص وأماكن وأشياء لا تعرف عنها شيئاً. (*هل يمكنك أن تنصحني بمطعم في مدينة سيدني؟*)
- يثني على المنافسين.
- يطلب منك إحالات للبنك.
- يصدمك بمطالبته بنسب كبيرة، أو أرقام كبيرة، وما إلى ذلك.

طوربيد يوم واحد: عندما كنت في خدمة الوطن على متن طوافة حربية تابعة لسلاح البحرية، شاهدت كيف يدمر ضابط من زملائنا ويضعف من معنويات جزء جيد من مجموعة العاملين مع الضابط المساعد باستخدام طريقة خداعية ماكرة. قضى جيم النهار متجولاً في الممرات يهمس

في أذن رفاقه مبدياً الاهتمام ويقول: "لا يعنيني ما يقوله أي شخص آخر، أعتقد أنك تؤدي عملاً جيداً".

حساء المعجنات

قد يحدث في بعض الأحيان أن تجتمع الأسرة في الأعياد. أو ربما في منزل أحد الأصدقاء. أنت تعرف فقط أنك بين الحين والآخر ستكون الشخص الذي ينتهي به المطاف جالساً على كرسي من الذي يطوى أمام طاولة الطعام. والجلوس على كرسي صغير ومنخفض عن باقي الضيوف يجعل معظمنا يشعر بالارتباك ويقل اشتراكه في الحديث ويصبح كما لو كان ليس موجوداً.

في لعبة التنافس والتفوق النفسي، تحتسب النقاط عندما يكون مقعد الشخص الآخر أقصر طولاً من "كرسي القوة" الموجود على رأس المائدة. هناك علاقة تبادلية بين شكل المائدة وارتفاع الكراسي والقدرة على إقناع الآخرين والتأثير عليهم.

هل يبدو الأمر مثل هراء لعبة الكراسي الموسيقية؟

ربما يكون كذلك، ولكن بينما كانت حرب فيتنام مشتعلة، تعطلت مباحثات هدنة باريس لعدة أيام بسبب عدم اتفاق مبعوثي السلام على شكل طاولة المفاوضات.

يمكن أن يحول الجلوس على رأس منضدة مستطيلة شعورك من "أنا مشارك" إلى "أنا المسئول". وإلا لماذا دائماً ما يكون رأس المائدة مميزاً بوجود قائمة المشروبات وتحل عليه لعنة دفع الحساب؟

يعرف الأديميرال هيمان ريكوفر بـ "أبو الأسطول النووي الأمريكي". أوردت مجلة التايم في نعيه الآتي: "لم يكن الفوز بموقع في أسطول ريكوفر بالأمر اليسير: فغالباً ما كان على المتطلعين للعمل بالغواصات أن يجلسوا أمام هذا العجوز الفظ على كرسي غير متوازن نشرت بضع بوصات من أرجله الأمامية...".

لقد تطلعت طويلاً لأرى مكاتب لاري فلينت، إمبراطور مجلة هسلر المنشأة حديثاً على مساحة طابق كامل في بناية سنشري سيتي، بعد أن تفاوضت له على عقد الإيجار. كان مكتب فلينت الشخصي هو أطول مكتب شاهدته على الإطلاق. أفضل من يمكن أن يصف تأثير ديكورات المكتب هو إيرلي ريكوفر، وقد كانت الديكورات رائعة. السير حتى مكتب فلينت كان يبدو كرحلة. شعرت بأن زيارتي تتحول فجأة إلى ما يشبه رحلة حج. ولم أعد متأكداً من أنني كنت هناك لمقابلة فلينت أم لحضور مؤتمر يرأسه.

يمكن أن يكون لوسائل الراحة إن توفرت بكثرة نفس التأثير المدمر مثل تأثيرها إن كانت قليلة جداً. إن لم يكن الشخص الآخر معتاداً على الترف في محيطه المألوف، يمكن أن تكون التجربة مرعبة.

عندما تمت تسوية قضية كبرى لصالح إنجا، دعوتها هي وزوجها إلى احتفال بالانتصار في مطعم لوس أنجلوس الحاصل على التصنيف الأول من خبراء المأكولات. بالنسبة لإنجا، التي كانت وصفة الطعام النموذجية لها هي التي تبدأ بعلبة حساء، سريعاً ما تحول عرضي المنطوي على ذوق

عالٍ في اختيار الأطعمة إلى تجربة شديدة الإزعاج والقلق لأنها وزوجها سيد حدقا بدهشة وارتباك في الشوك الأربع والملعقتين والسكاكين الأربع الموجودة أمامهما.

في منتصف ثمانينيات القرن الماضي، والتي اتسمت برواج تجارة الأراضي، قمت بتمثيل اتحاد شركات من منطقة الشرق الأوسط يشتري قطعة أرض ثمنها ٨ ملايين دولار بالقرب من صالة عرض تحف دالاس Dallas Galleria. كانت قطعة الأرض متوارثة في عائلة البائع لثلاثة أجيال متعاقبة؛ أي قبل فترة طويلة من أن يتنبأ أي شخص بأن هذه الأرض ستصبح من أكثر المناطق رقياً وتماشياً مع الموضة في المدينة.

ولدهشتي، أصر محامي البائعين -وهما زوجان أمريكيان عجوزان من أصول أفريقية- على أن الأوراق النهائية لابد وأن يتم مراجعتها وتوقيعها في منزل العائلة. ازدحم ثلاثة محامين، وموظفان من الشهر العقاري، ومصرفي، وأم وأب وعمة وابنة وحفيد في داخل غرفة معيشة على الطراز الإسبرطي، لحضور تغيير أسماء الملاك ودفع ثمن الأرض وإنهاء الأوراق القانونية.

لماذا لم يتم إنهاء هذه المعاملات في جناح قانوني يبعد ١٠ دقائق يتسع لجميع الحاضرين، والمعدات والوسائل اللازمة لإنهاء نقل الملكية بفعالية؟ أخبرني محامي البائعين بالسر وهو أن موكليه العجوزين قد أحسا بالرهبة من فخامة مكاتب الشركة في وسط المدينة. ولم تستطع حقيقة أنهما على وشك أن يكونا مليونيرات أن تخفف من إحساسهما بالقلق.

والحقيقة المقنعة في الحياة هي أن الأشخاص الذين لا يشعرون بالراحة الجسدية أو النفسية يرغبون أن تكون المفاوضات قصيرة الوقت؛ قصيرة لدرجة أن امتيازاً أو اثنين للتعجيل بالوصول إلى نهاية موقف عسير ربما لا يكونان ثمناً باهظاً لتدفعه.

هل تشعر بالرهبة؟ القلق؟ الخضوع؟ إذا سيطر عليك الإحساس بالإعجاب بالديكور -*أعجبتك السجادة المتوسطة ذات الوبر الغزير ونافورة المياه الراقصة في غرفة الاستقبال*- فأنت بذلك تدفع بنفسك إلى منطقة عدم الأمان. فتعزيز شعور الشخص الآخر بنفسه نادراً ما يساعد وعادة ما يقوم فقط بجعل الأمور أسوأ.

تخيل

شعر أشقر بلاتيني، وعيون زرقاء، وقسمات فاتنة، وجسد مذهل الجمال -تستحق ١٥درجة في الجمال إن كانت الدرجة النهائية من ١٠درجات- كل هذا تمتلكه جارتي السابقة التي كانت الوصيفة الأولى في مهرجان ملكة جمال أمريكا. ولكن ليس هناك شخص كامل، وكانت لديها هذه المشكلة الاجتماعية المدمرة: كان الرجال شديدي الرهبة من جمالها لدرجة أنهم لا يستطيعون الاستمرار في محادثتها، فما بالك بطلب موعد منها. ربما يقوم رجل بتسريع وتيرة التفاوض عندما يتفاوض معها بدلاً من أن يُخضع نفسه لحالة الارتباك التي تجعله غير قادر على الحديث بسبب وجودها. وأخبرتني بعض النساء الأخريات ممن يعدون بارعات الجمال أنهن يعانين من نفس المعضلة.

بعيداً عن اقتراح الجراحات التجميلية، ماذا تعني لك هذه المناقشة عن ملكات الجمال؟

يمكن تحقيق الرهبة النفسية الواضحة حتى بأكثر الأشخاص المألوفين بيننا.

هناك أوقات ستقوم فيها بتقمص صورة للشخصية المحببة والتي تبعث على الدفء. وفي أوقات أخرى، ستختار حالة الآمر ذي السلطة. وفي بعض الأحيان، ربما تريد أن ترتفع إلى درجة أعلى في السلم الاجتماعي بارتداء، أو حمل، أو الاستعانة بمعززات القوة للتخفيف من مقاومة الطرف الآخر.

وإن كانت *دعائم قوة* شخص ما -سواء كانت مجوهرات تستحق حسد نجمة سينمائية، أو حقيبة من جلد التمساح، أو سيارة فارهة- تجعلك تشعر كما لو كنت مواطناً من الدرجة الثالثة، فأنت يتم اصطحابك في رحلة ذهبية. وأفضل ما تدافع به هو أن تفهم أن دعائم القوة تصبح مؤثرة فقط في حال سمحت لها أن تفزعك وترهبك.

حيلة البكاء القديمة

ينصح بل كوسبي بهذه النصيحة لانتزاع الميزة الفائزة: "عندما تصل المناقشات لمرحلة شديدة السخونة، كن أول من يندفع إلى الحمام وأغلق الباب وابكِ".

كل من اضطر للتعامل مع زوجة دامعة العينين يعرف أن الدموع يمكن أن تجرد الرجل من كل أسلحته بحيث تختفي العقلانية والمنطق.

يعد البكاء تكتيكاً متعلقاً بالمشاعر تستخدمه النساء والرجال بفعالية.

قوة المنطق/منطق القوة

علمنا مدرس المحادثة من جامعة كاليفورنيا بمدينة بيركلي أن الأسود في بعض الأحيان تكون في غنى عن أن تزأر. إن كان ما علينا قوله يبدو منطقياً حقاً، فإن رفع صوتنا بشكل مبالغ فيه لن يؤدي لشيء سوى الانتقاص من معنى كلماتنا.

ولكن، على الرغم من أن الصراخ تكتيك فظ، فقد يكون هناك أوقات يصبح فيها رفع صوتك هو السبيل لتحقيق النتائج. يمكن أن يكون الصوت العالي باعثاً على الرهبة بشكل فعال.

أفضل تصرف تجاه الصراخ: إن كنت تعلم أن انشخص الآخر يصرخ باستمرار، فاعقد الاجتماع في مطعم أنيق. فالشخص المعتاد على الصراخ والذى لا يستطيع الصراخ بسبب المكان الذي يتواجد فيه يشبه سمكة بعيدة عن الماء.

المزيد من النصائح السليمة: اجعل المفاوضات منظمة ورسمية حتى تقل احتمالات صراخ الشخص الآخر.

الغضب

كنت حاضراً عندما قال أحد العملاء بشكل هادئ ومحسوب كما لو كان ممثلاً يتبع طرق التمثيل القديمة: "سأعود إلى غرفة المفاوضات، وسأكون غاضباً. بل ربما أكون في نوبة جنون!".

قد يكون الأمر بالنسبة للبعض تمثيلياً لاعتقادهم بأن التلاعب بالعقول يكون بالاصطناع. السخط أو الغضب المبرر يمكن تدبيره وتعمده وتمثيله كتكتيك لتحفيز التنازل في شكل اعتذار أو ترضية عملية.

لا تسمح لنفسك أبداً أن تتم استثارتك أو خداعك لدخول نوبة غضب عاطفية. إن عرفت أن مشاعرك على وشك الانفجار، فخذ استراحة. إذا تحدثت بينما تكون غاضباً أو محبطاً، فستقول كلاماً يصبح فيما بعد أكثر ما تندم عليه.

رحلات الشخص الساذج

دمر منزل فخم لعميلة في جنوب ولاية كاليفورنيا بفعل زلزال. وأكد مندوب شركة التأمين أن أغلب الخسائر نتجت من عدم ضغط التربة جيداً عندما تم اقتطاع قطعة الأرض المبني عليها المنزل من جانب التل.

بعد شهور من المفاوضات، أخبرتني خبيرة التأمين التي تبحث شكاوى العملاء أنها ستحسم دعوانا للمطالبة بالتأمين. وحذرتني من أنني إن لم أوافق على التسوية التي تعرضها والتي لم أكن أقبلها كليةً، فسأجبر على التفاوض مع مشرف الدعاوى الأكثر صعوبة في شركة التأمين. وعلى الرغم من أن موكلتي قد أصبحت قلقة وفكرت في الإذعان والموافقة على عرض الخبيرة النهائي، إلا أنها أمرتني بأن أستمر في التفاوض. وفي خلال أسابيع قليلة، وافق المشرف على مبلغ قريب من المبلغ الذي طالبت به للتسوية.

تكتيك تاجر الخوف: إعلام الشخص الآخر أن ما يعتقد أنه ضوء في نهاية النفق هو في الحقيقة قطار مرعب يتحرك *نحوه* سريعاً. وإعلامه أنه إن لم تتم الموافقة على الاقتراح، فستتصاعد المشكلات، وستزيد النفقات بشكل هائل، أو، كما في حالتي، فإنني "سأعقد كل الأمور" عندما تم تسليم ملف دعوى موكلتي إلى مشرف من المفترض أنه لا يتمتع بالمرونة في التفاوض.

نصيحة دفاعية: لا تيأس لمجرد أن الآخرين يقولون لك إن الأمور دائماً ما تكون مظلمة قبل أن تصبح كاحلة تماماً. فكر في الموقف قليلاً. اسأل نفسك إن كان هناك سبب حقيقي لتكون متشائماً. فبرغم ما تنبأت به الدجاجة في الخرافة القديمة بأن السماء ستقع بعد أن وقعت على رأسها قطعة خشب، فالسماء لم تسقط أبداً.

تعرية الروح

يعتمد الكتاب الذي حقق أفضل مبيعات على حقيقة بديهية بسيطة: "إن من يشعرون بالرضا عن أنفسهم يقدمون أفضل النتائج".

وعلى النقيض، هناك كتاب آخر حقق أفضل مبيعات يعتمد على حقيقة بديهية بسيطة: "تتناسب النتائج التي يحصل عليها شخص ما عكسياً مع مدى الرهبة التي يشعر بها هذا الشخص".

كتابان حققا أفضل المبيعات، ودرس واحد: سيطر على كيفية شعور الآخرين بأنفسهم وبذلك ستسيطر على مدى فعالية تفاوضهم معك.

بعض حيل العقل موجهة نحو تقويض إدراك الشخص الآخر لقوة تفاوضه. لمهاجمة توقعاته بشكل سلبي. ولبعض حيل العقل الأخرى غرض خاص وهو أن تجعل الشخص الآخر أكثر ميلاً إلى التصالح، أو الارتباك، أو عدم العقلانية.

هناك أيضاً حيل تعتمد على قوة عبارة: *لأنني قلت هذا*. ولكن، طبقاً لأحد الخبراء، فإن السلطة والقوة تعطى بنسبة ٢٠٪ وتؤخذ بنسبة ٨٠٪.

الأشخاص الذين يشعرون باضطراب وعدم الارتياح لا يكونون في أفضل حالاتهم أثناء التفاوض ويقومون بتقديم تنازلات ليحرروا أنفسهم من موقف لا يشعرون فيه بالراحة. وعند تقديم هذه التنازلات ستكون مشاعرهم هي ما يرشدهم بدلاً من أن يرشدهم المنطق.

الفصل ١٩

منحدرات ومنحنيات

التفاوض بالتمسك بالدعامة الواقية الرئيسية

حقيقة أن أسلوب المساومات الصعبة يُنتج القلق، أو التوتر، أو عدم الراحة، أو الإجهاد، أو الضغوط لا تعني أنه لا يمكن تطبيقه بشيء من الرقة. كما أن هذه الحقيقة لا تجعل منه أداة ظالمة. غاية ما هنالك أن بعض الأساليب ليست لطيفة ورقيقة مثل بعضها الآخر.

تتسم العديد من الأساليب الموجودة في هذا الفصل بأنها متنافرة. ويمكن مزج بعض الأساليب الأخرى معاً. وليس هناك أسلوب واحد يمثل أداة جامعة تصلح لأي موقف. عليك أن تستخدم حدسك. انتخب واختر.

لمسة رقيقة: لا تكن شديد المبالغة. ما هو زائد عن الحد زائد عن الحد. إنك ما كنت لتصاب بنوبة غضب عارمة بسبب مخالفة مرور، وما كنت لتستأجر طائرة بوينج ٧٣٧ لتذهب إلى السوبر ماركت.

نصيحة للممارسة: معظم حيل القوة ليست أقوى من مصداقيتك. إن قدرتك على الإقناع ستزيد دائماً عندما تكون قادراً على إثبات وتأكيد الحقائق الحاسمة ومصادر تلك الحقائق.

الأرقام

اليوم هو يوم "اللعبة الكبرى". يوم المساومات العالمي.

تحدث هذه المساومات بعد الغداء في "متاجر بيج إد للخصومات على الأجهزة"، والتي تشتهر باسم "موطن الصفقات الكبرى". قررت أنت وزوجتك أن تذهب إلى هذا المتجر الذي يعرض أفضل الأجهزة. ستذهب بمفردك لأنك تعرف تماماً ما تحتاج شراءه، ولأن المسألة الآن هي مجرد الحصول على أفضل سعر ممكن. كما أنها بالطبع مسألة متعلقة بالكرامة الشخصية.

وفور دخولك المتجر، رأيت السيد بيج إد، والذي تعرفه من خلال إعلانات متجره التي تذاع على شاشات التليفزيون بين الساعة الثالثة والسادسة صباحاً، خلال إذاعة الفيلم الأول في فترة أفلام الفجر، والتي تفضل مشاهدتها لأنك من أشد المعجبين بالممثل الشهير كيرك دوجلاس.

تعرف تماماً ما تبحث عنه، فأنت في طريقك لشراء ماكينة غسل وتجفيف. الماكينة تضم كليهما بلوحات تحكم وتبدو في شكل جميل لأنها مصنوعة من مواد تحاكي شكل خشب شجر الجوز بشكل أشبه بالمعجزة. سرعان ما وجدتها في منتصف الرواق الرئيسي للمتجر. وكان السعر الموجود على بطاقة السعر هو ١٢٠٠دولار. يقترب منك بيج إد بنفسه، فتسأله إن كان يقبل بألف دولار ثمناً لها. وتكون إجابته القاطعة هي "لا".

لا يحتاج الأمر منك لقوة ملاحظة لتدرك أن الرجل ليس في حالة تسمح بالمساومة. وبالطبع تصاب بالإحباط. فطوال حياتك منذ أن أصبحت راشداً وأنت تعتقد أن المساومة وتجار التجزئة المحليين المستقلين هما وجهان لعملة واحدة. وبالإضافة إلى ذلك، أين "الصفقة الكبرى"؟ شعرت بالصدمة وذهلت ومن الواضح أنك محبط إلى أقصى حد.

في يوم جديد، تذهب زوجتك هذه المرة بمفردها إلى متجر بيج إد. إنها الأمل الوحيد الباقي لإنقاذ الصفقة.

وعلى عكسك، تقضي مع بيج إد ساعة ونصف كاملة في مقارنة بين أنواع الأجهزة، وتتناقش في مزايا الغاز في مقابل الكهرباء، وتتفحص مخططات الألوان. وتأخذ مقاسات الماكينة، وتستعرض شهادات الضمان، وتبحث كيفية تحسين مزايا شهادات الضمان وتقييم أوجهها، وتقوم بجعل بيج إد يدون لها المعلومات الأساسية عن هذا المنتج. لقد اختارت نفس ماكينة الغسل والتجفيف التي يبلغ سعرها ١٢٠٠دولار وعرضت سعر ١٠٠٠ دولار.

هل سيرغب بيج إد بعد أن قضى معها حوالي ٢٠٪ من وقت عمله في أن يبدأ من جديد مع شخص آخر لم يقضِ معه وقتاً؟ شخص آخر قد لا يشتري بعكس زوجتك التي يبدو أنها ترغب في الشراء؟ يتذكر بيج إد من دروس التجارة الحديثة التي درسها في المدرسة العليا أن الاستثمارات، بطبيعتها، يفترض أن تعود بالنفع. تم قبول عرض زوجتك. لقد أصبحت نجمة في عالم المساومة بدفع بيج إد إلى استثمار وقته معها.

ماذا كان سيحدث لو أن زوجتك كانت ما تزال تساوم حتى الساعة السادسة مساء يوم السبت؟ هل سيجازف بيج إد بفقد وقته الذي استثمره ويطلب منها الحضور يوم الاثنين ليستكمل حواره معها؟

منذ بضع سنوات، كنت بمدينة لاس فيجاس بصحبة مجموعة من أصدقاء الدراسة في الجامعة. قضينا نصف الوقت في اللهو والنصف الآخر في البحث عن بعضنا البعض في قاعات الفندق العديدة الشبيهة بالكهوف. ومع ذلك كان من السهل العثور على جولدبرج. فهو لا يتحرك من أمام لعبة معينة كان يخسر عندها كل ما يملكه من مصروفات الدراسة والطعام والكتب.

فسألناه: "جولدي، لماذا تقضي وقتك كله في نفس اللعبة التي يبدو واضحاً أن حظك سيئ فيها؟".

وأجاب "لقد استثمرت في هذه اللعبة".

تأثير جولدبرج

كلما زاد استثمار شخص ما للوقت أو الإعداد أو المال، سواء كان ذلك في لعبة، أو في صالة

عرض للبيع بالتجزئة، أو في الإعداد لتقديم عرض في مناقصة، أو الحصول على معلومات وثيقة الصلة باحتياجاتك، زادت رغبة هذا الشخص في تقديم تنازلات.

اشترِ، اشترِ

اعترافات مشترٍ تائب: كان هناك وقت لم أحب فيه حقاً ربع الملابس الموجودة بخزانة ملابسي تقريباً.

ربما كان السبب أنها لم تكن تناسبني تماماً، أو أن الألوان والتصميم لم تتماش معي. كل سترة ومعطف ورابطة عنق منها كانت تمثل غنيمة بشكل ما. غنيمة حصلت عليها بعد الانتظار بصبر في طقس بارد حتى يبدأ خصم الخمسين بالمائة. غنيمة نتجت من كوني أسرع وأقوى من هؤلاء المشترين الذين دخلوا معي من باب المتجر. إذاً لا مشكلة إن لم أرتدِ هذه الأشياء التي اشتريتها بالخصم إلا مرات قليلة. فالصفقة هي صفقة. والسعر كان مناسباً.

ادخرت باربرا، التي تعمل سكرتيرة قانونية، المال لمدة ثلاث سنوات لتدفع نفقات رحلة في موانئ البحر المتوسط. كانت برشلونة أحد الموانئ التي زارتها. وعلى حد قول باربرا، بينما كانت تمشي لنهاية شارع رامبلاس في اتجاه السفينة قام بتحيتها بائع متجول بابتسامة لا تفارق شفتيه. وحتى هذه اللحظة لم تكن باربرا قد فكرت أبداً في شراء صورة لمدينة برشلونة على قماش مخملي أسود. وبعد سنوات مازالت باربرا لا تعرف ما حدث.

"سيدتي، هل تشترين لوحة تذكارية بسعر ٦٠ دولاراً؟"

"لا، شكراً لك".

"كم تريدين أن تدفعي؟"

قالت باربرا بلا اهتمام وبمرح "١٠ دولارات". وبعد بعض المقايضات التي غلبت عليها المشاعر دفعت ما أسماه البائع "سعر خاص لأجل خاطرك يا سيدتي، ٤٣ دولاراً".

هل غيرت باربرا رأيها فجأة بعد أن أدركت أنها حتى هذه اللحظة كانت تحرم نفسها من إحدى المتع الفنية في الحياة؟ كلا. لقد انزلقت باربرا إلى مقايضة تعتمد على الأخذ والرد لدرجة أن الفوز بالصفقة طغى على رغبتها في عدم شراء صورة زيتية لمدينة برشلونة مصبوغة بألوان قوس قزح المائلة إلى اللون الذهبي وضوء القمر.

تخيل لو أن هذا البائع المتجول، هذا البائع البارع في سيكولوجيا الأرصفة، قد سأل سائحاً: "هل تريد شراء لوحة تذكارية؟" كان سيفشل في مهنة بيع اللوحات.

تأثير باربرا

عندما تجعل المساومة تصبح هي الهدف، وليس الشيء الذي تساوم من أجله، تصبح عملية المساومة هي المنتج.

الطائرات، والقطارات، والعبارات القديمة

تحذير: الإجابة عن الأسئلة التالية قد تمثل خطورة على صفقتك:

ألا تصدقني؟

ألا تثق بي؟

يسوق لك التذكير السابق شخص قيل له، أثناء مساومته على بناء خزانة حائط ذات مواصفات خاصة، مع نجار يدعى "سام البريء": "لا أستطيع تخفيض السعر أكثر من ذلك. فالسعر الذي أعرضه عليك الآن هو سعر التكلفة بالإضافة إلى ١٠٪ فقط". هذا لن يخدعني. واصلت الضغط على سام، الذي رد علي بعيون حزينة وصدق جعله شبيهاً بالرئيس أبراهام لينكولن: "ألا تصدقني؟". وحينها وافقت على عرض سام الذي لا يقارن.

وبعد أقل من أسبوعين، وافق سام على بناء نفس الخزانات لجيراني المستأجرين بسعر يقل عن السعر المتدني الذي اتفقنا عليه بنسبة ٢٠٪.

كل من يضطر لأن يعلن أنه يصدق أو لا يصدق الشخص الآخر يتخلى عن الأمان ويتجه نحو فخ محكم.

- إخبار سام أني أصدق أن سعره قريب من سعر التكلفة منعني من الاستمرار في التفاوض.
- وإخبار سام أني لا أصدقه كان سيدمر الارتباط مع شخص كنت على وشك أن أقيم معه علاقة عمل.

نصيحة دفاعية: المثاليون بيننا قليلون. دع الشخص الآخر يعرف أن "الأمر لا يتعلق بما إذا كنت أصدقك أم لا أو أثق بك أم لا. إن السعر الذي تعرضه غير مقبول فحسب".

التفاوض في مزاد

أخبرني البائعون بالمزادات أنهم يستطيعون دائماً أن يحثوا المزايدين على الدخول في نوبة منافسة جنونية لدرجة أن السعر الذي يُدفع بعد ضربة المطرقة معلنة انتهاء المزايدة يكون أكبر بكثير من السعر الذي كان سيدفع في نفس الشيء إن عُرض للبيع في معرض أو متجر. في المزاد، يظهر تأثير المشاعر وتُتخذ القرارات في بعض الأحيان بحماقة.

العمل أو الاعتقاد بأنك تعمل وسط العديد من المنافسين في نفس الوقت يخلق مناخ المزاد. الرغبة في الفوز بالسباقات تحفزها في بعض الأحيان المشاعر أكثر مما يحفزها المنطق. عندما تظهر المشاعر في الصورة، تُمنح تنازلات غير معقولة كجزء من الثمن الذي يتم دفعه لتحقيق الانتصار.

نصيحة دفاعية: إن وجدت نفسك في مزاد، فتمهل وتفهم حقائق الموقف. هدفك هو أن تصل إلى اتفاق ملائم، وليس الفوز بسباق. وفي أي وقت يصبح هدفك هو هزيمة منافسك، ستجد أنك تتفاوض ضد نفسك.

لمحة خاطفة تستدعي التأمل

سألت عميلاً لدي عما يمكن أن يكون قد حثه على شراء امتياز استغلال العلامة التجارية لفطائر الدجاج الرومي والذي فشل فشلاً ذريعاً الآن.

وكانت إجابته: "كنت مشغولاً بشدة في تأهيل نفسي كصاحب امتياز مجتهد في عمله، ومستقر ونشيط، وورع ومحب للسلام، وقادر مالياً لدرجة أني لم أتوقف حقاً لأفكر فيما إذا كان هذا الامتياز استثماراً جيداً أم لا". وباعة الامتيازات أساتذة في استخدام طريقة: *لا تبع لهم شيئاً: بل اتركهم يبيعوا لك* مفاوضات صعبة تنقلب عليهم في النهاية.

يعد أعضاء جماعات الأنشطة والاتجاهات الفكرية في الجامعة سادة البيع السلبي. يسأل الرئيس المتعجل لهذه الجماعة عند ضم عضو جديد: *ما المناصب المدرسية التي لديك؟ ما الألعاب التي تبرع فيها؟ ما المسابقات التي فزت بها؟* ويقل شعور المرشح المتعجل للانضمام بجدارته للانضمام للجماعة مع كل سؤال جديد والذي تمت صياغته لينتزع إجابة بالنفي، وتزداد رغبته في الانضمام للجماعة بنسبة عكسية مع إحساسه بعدم جدارته بالانضمام.

وضع العربات في شكل دائري

هل يعني لك اسم جورج أرمسترونج كاستر شيئاً؟

إنه أحد كبار مصنعي أجهزة الكمبيوتر الأمريكان والذي يفترض أنه رفع حجم المبيعات بصورة مثيرة عندما انتهج تكتيك وضع العربات في شكل دائري. فعن طريق إحاطة المشتري المحتمل بجدار من الأشخاص -خبراء من المهندسين، ورجال المبيعات، والمبرمجين- يغلب المشتري المحاصر على أمره حرفياً لدرجة أنه يقوم بالشراء في التو واللحظة.

(اقترحت إحدى طالباتي في ورشة عمل أننا، باستعراض التاريخ، سنجد أنه كان من الحكمة أن يقوم المستوطنون الأمريكان الأوائل بإيقاف عرباتهم التي تجرها الخيول لتصنع شكل مربع بدلاً من شكل الدائرة الذي كانوا يقومون بصنعه. وكان مبررها أن مجموعات المهاجمين في الحرب لم تكن لتتمكن من اختراق كل هذه الزوايا الحادة).

نصيحة دفاعية: إذا حضر الشخص الآخر وبصحبته أشخاص لتعزيز موقفه يبدون كجنود يتأهبون للمعركة، فاستدع شخصاً آخر من طرفك ليدعمك عاطفياً. يمكن لشخصين أن يتغلبا على عشرة أشخاص بشرط أن يكون لديهم الحقائق والمعرفة الضرورية.

سياسة الأمر الواقع

كانت أندية الكتب، من وقت ليس ببعيد وقبل أن يتم تقنينها، تقوم بإرسال مجموعتها الشهرية المختارة لأي شخص ولكل الناس. لم يكن مهماً ما إذا كنت عضواً في النادي أم لا. وما إذا كنت تريد قراءة الكتاب أم لا. إن لم تتم إعادة الكتاب غير المرغوب فيه خلال الفترة المحددة، يصبح لزاماً عليك أن تدفع ثمنه. كان الأمر بهذه البساطة. فقد كانت هذه الفترة هي أفضل فترات التسويق بطريقة الأمر الواقع.

أرسل لي وكيل تأجير عقارات استمارة تأجير مكتملة البيانات طالباً مني توقيعها وإعادتها ومعها عربون للإيجار. وبدون أن أتحدث مع الوكيل، حذفت عدة شروط مزعجة ووقعت على الاستمارة وأرسلتها له بالبريد الإلكتروني.

يتم تنفيذ هذه المناورة بالتصرف كما لو أن نقطة ما قد تم الاتفاق عليها أو أن الامتياز قد مُنح أو أن نقطة الخلاف قد تم الاتفاق عليها حتى لو لم يتم التوصل إلى اتفاق. بالتصرف كما لو كان أمر ما هو *أمر واقع*، يصبح هذا الأمر *أمراً واقعاً*.

نصيحة دفاعية: تنتهي المفاوضات فقط عندما تعتقد أو تريد إنهاءها. لا تقبل شروط الآخرين لمجرد أنهم قد طووا طاولة المفاوضات وبدءوا بوضعها في السيارة إيذاناً بالرحيل.

ردود مختلفة

المشهد رقم ١

تبيع طاولة كتابة الرسائل القديمة المصنوعة من خشب البلوط وأنت تشعر بغصة في حلقك وبعينين دامعتين. وتطلب سعراً قدره ١٥٠٠ دولار في الإعلان الذي نشرته في صحيفة يوم العطلة بالقسم الخاص بالإعلانات المبوبة ذات الثلاثة أسطر.

آني: سأدفع لك ١٠٠٠ دولار.

اضغط على مفتاح إعادة الشريط إلى بدايته ولنبدأ من جديد.

المشهد رقم ٢

تبيع طاولة كتابة الرسائل القديمة المصنوعة من خشب البلوط وأنت تشعر بغصة في حلقك وبعينين دامعتين. وتطلب سعراً قدره ١٥٠٠ دولار في الإعلان الذي نشرته في صحيفة يوم العطلة بالقسم الخاص بالإعلانات المبوبة ذات الثلاثة أسطر.

آني: أعجبتني الطاولة، وربما كانت تستحق كل ما تطلبه سعراً لها. ولكني أمتلك ميزانية للديكور ولا أستطيع أن أدفع أكثر من ١٠٠٠ دولار.

لنقارن بين المشهدين.

في المشهد رقم ١، لم يصاحب عرض آني أي تفسير. وبدا أن قيمة الطاولة هي محل النزاع. وبوصفك البائع، سيكون ردك البديهي هو رفض العرض بينما تمجد مزايا الطاولة العديدة لتبرر السعر.

في المشهد رقم ٢، أوضح تفسير آني أن قيمة الطاولة ليست محل خلاف. ولكن العائق أمام إتمام الصفقة هو ميزانية آني. والميزانية، على عكس القيمة، شيء شخصي لدرجة أنها لا يمكن أن تكون محل خلاف عقلاني.

لمسة رقيقة: لقد مكنت الميزانية آني، سواء إن كانت صادقة أو من صنع خيالها، من تجنب إثارة عداوتك كبائع.

مناورة الرجل الغائب

إنك تعرف هذا السيناريو. بينما تدخل متجراً لبيع السيارات، يظهر أمامك السيد سموث ويصافحك ويقدم لك نفسه؛ وهو تكتيك إضفاء لمسة شخصية مبالغ فيه يؤثر سلبياً على مدى اقتناعك بشخصه. وسيكون رد فعلك التلقائي العكسي هو أن تخبره باسمك أيضاً.

تجد سيارة تناسب كل احتياجاتك. وبعد نصف ساعة من النظر في سجلات خاصة مهلهلة واستخدام الآلة الحاسبة، يخبرك السيد سموث أن الصفقة تبدو مناسبة. فتفرح فرحاً شديداً.

وكتصرف شكلي، يستأذن السيد سموث في الانصراف ليحصل على موافقة الإدارة. وتنتظر. يخبرك عندما يعود أن لديه خبراً سيئاً. فهو يجب عليه الآن مضطراً أن يقتطع من الخصم الذي

قدمه لك مبلغ ٧٠٠ دولار، لأن السعر المنخفض المعروض للسيارة الجديدة هو سعر خاص لصالح أعمال الخير. وإن كنت تفضل يمكن أن تأخذ السيارة الجديدة بدون إطارات من الدرجة الأولى: فكرة تجعل عقلك يتردد لأن هذه الإطارات هي ما أثار اهتمامك منذ البداية.

قصيدة هجاء

تعرف أنك ستشعر بشعور أفضل بالنسبة لهذه التجربة إن استطعت فقط أن تكتب قصيدة عن السيد سموث. والمشكلة التي تواجهك هي أنك لا تستطيع أن تجد كلمة يمكن أن تكون قافية مع كلمة "اشمئزاز". لقد اعتذر السيد سموث بطلاقة وبلا تردد أو ارتباك. ولكن مازال هذا هو الدور الذي كان يقوم بتمثيله مرات عديدة من قبل. من المتهم؟ السلطة الأعلى: *الرجل الغائب*.

إن تخيل *الرجل الغائب* أحياناً كشخص مهم يلوك السيجار في فمه ويجلس في حجرة خلفية ليس إلا مجرد وهم. فبينما تسلي نفسك بالنظر إلى جوائز المركز الثالث، في لعبة الجولف المتراصة في المكتب، ولوحات الزينة المعدنية المعلقة، وشهادات الغرفة التجارية، فإن بعض موظفي المبيعات الذين من المفترض أنهم يسعون للحصول على موافقة "السلطات الأعلى" على الاتفاق الذي عقدوه معك يجلسون في الغرفة الخلفية ويستمتعون بفنجان من القهوة مع غيرهم من الموظفين.

قبل أن يصبح كين نورتون عميلاً لدينا بوقت طويل، قامت الحكومة الفنزويلية بتوكيلنا لنتفاوض نيابة عنها على مباراة الملاكمة في الوزن الثقيل بين كين نورتون وجورج فورمان. وهي أول مباراة ملاكمة للمحترفين تعقد في أمريكا الجنوبية ومن المقرر إقامتها في حفل افتتاح مؤسسة حكومية رياضية جديدة أُنفق عليها بسخاء في مدينة كاراكاس. كانت شروط وبنود المباراة قد تمت الموافقة عليها من قبل قسم تابع لقسم آخر والذي بدوره تابع لقسم ثالث.

وبينما تنتقل الصفقة -التي يعتقد الجميع ماعدا الحكومة الفنزويلية أنها قد حسمت في خمس مناسبات منفصلة على الأقل- من موظف يلتزم بالروتين إلى آخر. كانت تُستنبط المزيد من التنازلات بشكل منتظم في كل المراحل. كان الاتفاق الأول خاضعاً لموافقة العديد من المسئولين لدرجة أنه قد خضع للتفاوض وإعادة التفاوض قطعة قطعة بالمعنى الحرفي للكلمة. من المتهم؟ السلطات الأعلى المتصاعدة.

نصيحة للممارسة: عندما يكون شخص آخر هو المسئول، فهذا يعني أنك مقيد بحبل قصير. فإذا كنت ستصعد الأمر لسلطة أعلى، فكن شحيحاً فيما تقدمه من تنازلات. سيحطم منح العديد من التنازلات أو منح تنازل ضخم المظهر المطلوب لتكتيك التفاوض وهو أنك تعمل تبعاً لتوجيهات شخص آخر ونطاق التفاوض لديك محدود.

نصيحة دفاعية: إذا حاولت التوصل لاتفاق مع شخص يخضع لشخص آخر مثل الإدارة، أو شريك في العمل، أو زوج أو رئيس القسم، أو لجنة، أو مجلس إدارة، أو أي شيء آخر، فإنك تتفاوض ضد مصلحتك.

لكي تتغلب على حيلة السلطة المحدودة للشخص الآخر، اسأله منذ البداية: هل تمتلك كل الصلاحيات؟ إن لم تكن تمتلكها، فمن يمتلكها؟ هل لديك السلطة لتحديد السعر؟ والبنود؟ والتسليم؟ والطريقة؟

مبدأ ويليام إل.

قدم لي عميلي الجديد نفسه على أنه ويليام إل.، جنرال متقاعد بالبحرية. كان مظهره وهو يبدو في الخمسين من عمره مطابقاً تماماً لتعريفه لنفسه: شعر قصير وبشرة سفعتها الشمس وشخصية جادة يشوبها بعض العبوس.

لم أكن الشخص الوحيد الذي تعامل مع جنرال البحرية باحترام. عرضت عليه مدينة لونج بيتش حق استغلال موقعين متميزين في فندق كوين ماري الذي كان سيفتتح قريباً آنذاك. وباعت له شركة اليخوت مارينا ديل ري يختاً فاخراً طوله ٣٥ قدماً بدون مقدم. وفي خلال شهر كان القارب قد أعد طبقاً للمواصفات التي طلبها.

إن لم تكن قد فهمت الأمر حتى الآن، يجب أن أخبرك أن الجنرال كان مدعياً من الدرجة الثالثة. لقد كان ويليام إل. مجنداً في البحرية لبعض الوقت، ولكن كان ذلك هو كل ما في الأمر.

يدخل رجل يرتدي معطفاً أبيض وسماعة فحص المرضى إلى غرفة بمستشفي ويقتل أحد المرضى بوضع وسادة فوق رأسه. تسمح سيدة لرجل يرتدي شارة شرطة مزيفة بالدخول من الأبواب المغلقة ثم ما يلبس أن يحتال عليها. يرتدي عميل أجنبي زي الأعداء ليستطيع اختراق مقر قيادتهم. يمكن أن ينجح الطبيب والشرطي والعميل الأجنبي والجنرال ويليام لأنهم يعملون تحت مظلة الهيئات الشرعية.

وكلتني مجموعة من العملاء المتمرسين لأسجل مسودة لأكثر عقود الإيجار لصالح الملاك تشدداً ليتم طباعتها فيما بعد. وتمت طباعة مجهودي المتحيز بشدة بعد ذلك على شكل استمارة. وأضاف عملائي كلمتين بخط كبير في أعلى الاستمارة وهما: **استمارة نموذجية**. وعندما يعترض أحد المستأجرين على أحد شروط التأجير المتشددة تكون الإجابة: *آسف ولكن هذه هي الاستمارة النموذجية*.

كم مرة سمعت أن الناس يحاولون التفاوض على التغيير في استمارة مطبوعة لقرض من البنك أو اتفاقات البطاقات الائتمانية الخاصة بالمتاجر وما يشابهها من وثائق الاتفاقات الملزمة؟ إن معظم الناس لا يبالون حتى بقراءة شيء معتاد مثل استمارة نموذجية. هاتان الكلمتان -واللتان لا تتكلفان سوى سعر حبر الطباعة- بالإضافة إلى الافتراضات الخاطئة للشخص الآخر تعطي للصفقة إحساساً شرعياً بعدم قابلية التفاوض. الناس يقبلون بلا تردد الأوراق المطبوعة إن كانت الطباعة من الدرجة الأولى.

نصيحة دفاعية: اتفاقية قرض نموذجية واتفاقية الشراء بنظام التقسيط النموذجية واتفاقية صيانة نموذجية واتفاق إيجار نموذجي واتفاقية تمويل نموذجية واتفاقية إنشاء نموذجية واتفاقية معمارية نموذجية: لم أقرأ من قبل عقداً أعدته شركة في مجال الأعمال أو التجارة إلا وكان يميل إلى صالح هؤلاء الذين دفعوا لكتابته وطباعته. الكلمة المطبوعة قابلة للتفاوض مثلها مثل الكلمة المنطوقة، ولا شيء مقدس في استمارة من ثلاثة أجزاء.

رفض متجر الحقائب الذي اشتريت منه حافظة أوراق لم تعجبني بعد شرائها أن يعيد لي المال. كانت هذه سياسة المتجر لإعادة الأشياء. كان يمكنني على الرغم من ذلك استبدال الحافظة لأن المتجر به العديد من الأشياء الأخرى ولكنني لم أهتم بذلك أيضاً.

تخلق كلمة *سياسة* هالة من الشرعية لأنها تعني: *لقد تم صياغة القواعد وأرجو ألا تزعجني بمطالبك*.

نصيحة دفاعية: عندما تكون في موقف دفاعي في مناقشة سياسة ما، حاول أن تظهر للشخص الآخر أن السياسة لا تطبق دائماً، ولهذا فهي ليست سياسة على الإطلاق.

إذا كانت هناك سياسة حقاً، فأوضح لماذا لا يجب تطبيقها عليك:

العميل: أعرف أن لديك سياسة عدم رد النقود، ولكن البائع أكد لزوجتي أن أي رجل يحب أن يحظى بهذه السترة كهدية، ولكنني لا أحب هذه السترة.

استخدم حيلة الكمال عندما تواجه سياسة خاصة بثبات السعر. تُحرز النقاط بإيجاد أكبر عدد ممكن من العيوب: خدش أو نتوء أو خلل أو انبعاج أو بقعة دقيقة أو تأخر بسيط لم يكن متوقعاً في ميعاد التسليم المحدد.

يستطيع المفاوض البارع أن يستخدم هذه العيوب كمحور إقناع ليحصل على امتياز أو خصم أو تخفيض خاص.

العميل: أعرف أن هذا متجر للبيع بسعر موحد، لكن هذه الغسالة ليست بنفس جودة الغسالات الجديدة. لو كانت كذلك لما طالبت بتعديل السعر. أليست سياسة عدم تخفيض السعر تنطبق فقط على البضائع السليمة تماماً؟

نصيحة دفاعية: لن تتلاءم أجزاء المنزل بنفس دقة ملاءمة أجزاء ساعة سويسرية دقيقة مع بعضها. فلا يمكن أن تتوافق الألوان تماماً. ولن تحظى سيارة شيفروليه بنفس درجة الإتقان عند طلائها مثل الذي تحظى به سيارة بنتلي. ولكن ماذا تفعل مع شخص شديد الملاحظة يمكنه أن يرى دقائق الأشياء حتى في ضوء خافت؟

ليس مطلوباً من أي شخص أكثر من قدر معقول من الكمال. فمنزل سعره ١٥٠٠٠٠ دولار له معيار ومنزل سعره ١٠٠٠٠٠٠ دولار له معيار أخر. وقطعة اللحم المشوية إن تناولتها في مطعم عادي لن ترقى لقطعة لحم تتناولها في أفخم مطعم في المدينة وكذلك الخدمة.

إذا كان مستوى توقعات الشخص الآخر غير منطقي من وجهة نظر موضوعية، فكن حازماً بهدوء. لا يمكنك أن تسمح للمفاوضات أن تتمحور حول أشياء شديدة الدقة لدرجة أن الجميع يهرع لإحضار الميكروسكوب ليراها.

والنظير المطبوع للسياسة الشفهية هو كتيب *الإجراءات*. أحضر مدير محطة الخدمة في منطقتي الكتيب الخاص به ليريني لماذا سأستعيد ٢٠٪ فقط من المبلغ الذي سبق ودفعته ثمناً لإطارات دامت معي لمسافة ١٠٠٠٠ ميل في حين قيل لي إنها ستدوم لمسافة ٣٠٠٠٠ ميل.

ثم هناك لائحة الأسعار. تحديد سعر منتجك لفظياً يمهد الطريق للمساومة. اطبعه سريعاً كجزء من لائحة أسعار! بهذا تمنحه مناعة ضد أي مساومة.

مناورة مراهقة

من المحتمل أنك قد سمعت هذه القصة من قبل. ربما كان ذلك لأنها حافلة بذكريات فيلم صيف رومانسي: الفتى يتم الصفقة. الفتى يخسر الصفقة. الفتى يناضل ليستعيد الصفقة.

جعلت حديقة جيراني المقلمة حديثاً حديقتي تبدو فجأة غير مهذبة ومهملة. ولقد شعرت بالخجل بما يكفي لدفعي للاتصال بنفس منسق الحدائق. وكان جهاز الرد الآلي هو من جاوبني على الهاتف: "الشركة البيئية الدولية، هنري لخدمات تقليم الأشجار سابقاً". كان رد فعلي يشبه تماماً كما لو أن سيارة ليموزين قد توقفت وترجل منها شخص يرتدي زياً رياضياً من البوليستر المنقوش. التخيل يتطلب تناسق الأسلوب.

حضر جون من شركة تنسيق الحدائق يوم السبت التالي. نظر في الحديقة ثم حدد التكلفة ١٠٠٠ دولار. وبينما كنا نتجول، انخفض السعر إلى ٩٥٠ دولار ثم إلى ٨٥٠ دولار. كانت عائلتي قد عادت إلى المنزل بناءً على اعتقاد خاطئ مفاده أن المساومة هي علامة ذات دلالة على الانحدار من سلالة قروية.

ولإحساسي بأنني أحقق الانتصارات، واصلت المساومة.

وفجأة تراجع جون: "لا أعتقد أنني أرغب في أداء المهمة بأقل من ١٠٠٠ دولار".

"جون، لقد عُقدت الصفقة مقابل ٨٥٠ دولار. متى يمكن أن تبدأ؟".

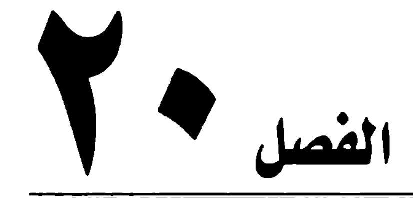
المبلغ المتزايد

عادة ما تستمر في المساومة لتحصل على شيء أفضل مما لديك بالفعل. كانت مناورة جون العكسية والمفاجأة ستتسبب بإلغاء كل التخفيضات في السعر. ولأنني بدأت فجأة أشعر بانسحاب البساط من أسفل قدمي، وافقت بلا تردد على ٨٥٠ دولار شاكراً الحظ أن جون مازال لديه الاستعداد لأن يقوم بالمهمة مقابل السعر القديم.

في اسطانبول، كنت الرابح لجائزة التسوق لأربع مرات. واليك كيف فعلت ذلك. بدخولي أحد المتاجر في أي وقت قبل نهاية فترة الصباح، منحت تخفيضاً بوصفي أول عميل في اليوم. ومنحت تخفيض آخر عميل عند وصولي في آخر اليوم. وبين الموعدين منحت تخفيض آخر عميل قبل الغداء وتخفيض أول عميل بعد الغداء. لم يكن من المهم إن كنت أتسوق لشراء سجادة حريرية، أو طاقم ثياب من الجلد لزوجتي، أو غليون لوالدي. على ما أعتقد أن كل تاجر في المدينة أتقن أسلوب *انتهاء الامتياز*: "اشترِ الآن لتتجنب زيادة السعر فيما بعد".

لا تعد أساليب المساومة الصعبة رقيقة بالضرورة. واللمسة الرقيقة تعني استخدام أساليب ليست رقيقة بالضرورة بطريقة شديدة الرقة. والأسلوب هو تحقيق الانسجام بين اللمسة الرقيقة والمساومة الصعبة.

أفضل دفاع تدافع به ضد أي تكتيك للمساومة الصعبة هو قدرتك على التعرف عليها. لا تفترض أبداً أن الشخص الآخر لديه نفس المعايير السلوكية التي لديك. إن لديه قواعده الخاصة. ومن ناحية أخرى، قد لا يكون لديه أي قواعد على الإطلاق.



التوقيت والإيقاع وزيادة القوة

تطويع الوقت كحليف لك

التفاوض عملية وليس حدثاً. والفارق بين العملية والحدث هو الوقت. يمكن أن يكون الوقت ألد أعدائك أو أقوى حلفائك.

التوقيت ليس معادلة بل شعور.

لكل مقام مقال.

يمكن ألا يكون لعرض نهائي يُقدم في الثالثة مساءً تأثير كبير. قدم نفس العرض في غرفة مفاوضات مشبعة بأدخنة السجائر وممتلئة بالنفايات بعد ١٢ ساعة و ٢٠ فنجان قهوة، أي في الثالثة صباحاً، وستزداد نتائج قدرتك على الإقناع إلى حد بعيد.

إنك لا تطلب من صاحب العمل زيادة في الراتب في يوم خسرت فيه الشركة أكبر عملائها.

ولا تتحدث إلى عميل عن تمديد عقدك معه في يوم لم تقدم فيه شيئاً جيداً لصالحه.

رفضت سمسارة عقارات متميزة بمدينة بيفرلي هيلز أن تصطحب المشترين للمنازل في منتصف يوم صيفي. فهي تعرف أنه بوجود الشمس المشرقة فوق الرءوس، يمكن أن تصبح حمامات السباحة مشتعلة لدرجة لا تكون معها مغرية.

على وجه العموم، تعد أوقات ما بعد ظهيرة يوم الجمعة ونهايات الشهر ممتلئة بالإرهاق. هل سيعني هذا الإرهاق مقاومة أشد لعرضك أم مقاومة أضعف؟ هل يتطلب التقديم اللائق لعرضك ظروفاً معتدلة وباعثة على الاسترخاء؟

باعة السيارات، والمقرضون، ووكلاء التحصيل، وغيرهم ممن يجب عليهم إعداد تقارير في نهاية الشهر للإدارة العليا، ربما يشعرون بالرغبة في إتمام صفقتك الآن.

التوقيت المناسب مسألة حدسية. إنه دائماً ما يحتاج لتقدير سليم.

يعد الوقت قوة لأن الظروف والتوقعات تتغير مع الوقت. إن لم تتمكن من الوصول إلى اتفاق اليوم، في ظل ظروف الوقت الحالي، عليك بالتجربة غداً في ظل ظروف أخرى مختلفة.

لتجعل الوقت حليفاً لك، عليك أن تعرف قيود الوقت التي تقيد الشخص الآخر. وليست هناك على الأرجح معلومة أسهل من هذه في الحصول عليها. فعادة ما يكون كل ما يتطلبه الأمر هو سؤال بسيط: "ما الإطار الزمني المناسب لك إن كنا سنصل لاتفاق؟".

نصيحة للممارسة: ليس من المنطقي أن تكشف عن الموعد النهائي لإتمام شيء ما إلا إذا كان هذا الكشف سيكون في صالحك. إن لم تكن متأكداً مما يجب أن تجيب به، فأفضل ما تجيب به ربما يكون "لست متأكداً".

مستهلكو الوقت

هل لاحظت من قبل أن مشكلات العمال يتم حلها قبل انتهاء التعاقدات الحالية بدقائق؟

أو كيف يتم إنهاء الأشياء بصورة مثمرة إن كان البائع أو المشتري أو المحامي في أي من الطرفين سيسافر خارج البلاد في مهمة عمل في صباح اليوم التالي؟

أو كيف تسرع في التفاوض لأنه يجب عليك أن تكون في مكان آخر لحضور اجتماع مهم لا يمكن أن تتأخر عليه؟ وكيف، أثناء رغبتك المحمومة في إنهاء المفاوضات، قدمت تنازلات لم تكن لتقدمها في ظروف مغايرة؟

المواعيد النهائية أداة للتسارع لأنها تخلق إحساساً بالعجلة. ويخلق إحساس العجلة الضغوط. وتسبب الضغوط القيام بالأفعال. وغالباً ما تكون هذه الأفعال في صورة تنازلات ليتم التنفيذ في الموعد النهائي.

يمكن أن تكون المواعيد النهائية شخصية أو *خارجية*. استخدم المواعيد النهائية التي تحددها أنت عندما تخبر الشخص الآخر أن شريكك في العمل والذي يجب أن يقوم بتوقيع الأوراق أيضاً سيدخل المستشفى ليخضع لجراحة في اليوم التالي، أو أن زوجتك والتي يرد اسمها أيضاً في العقد ستغادر ذاهبةً إلى باريس يوم الجمعة. إن أخبرت الشخص الآخر أن الاتفاق لابد أن يسوى بنهاية العام بسبب الضرائب، فأنت بذلك تربط بين موعدك النهائي الشخصي وموعد نهائي خارجي تحدده مصلحة الضرائب.

كلما كان الموعد النهائي أقرب وأكثر تحديداً، زادت محفزات الشخص الآخر على القيام بالأفعال. *يجب أن تتم المفاوضات بحلول يوم ١٠ أو ستلغى الصفقة.*

إن لم تكن متأكداً من أن تحديد وقت معين سيخدم مصالحك، فقد يكون تحديد موعد نهائي مرن هو الحل المناسب. *المفاوضات يجب أن تتم في المستقبل القريب (أو قريباً. أو في خلال وقت قصير) أو ستلغى الصفقة.*

حيلة المواعيد النهائية للمغتربين

انطلت علي حيلة تقليدية لتحديد موعد نهائي. كنت في كوستاريكا أفاوض على بعض مصالح الأعمال الأمريكية. كان المشروع هو بناء معمل تقطير سيقوم بتحويل القصب إلى كحول. وفي ليلة وصولي، دُعيت

لحفلة في منزل مزارع القصب الذي سأتفاوض معه. وخلال محادثة كانت تبدو ثرثرة عادية. سألني إلى متى سأبقى في مدينة سان جوزيه، العاصمة، وأخبرته أنني سأرحل خلال ثلاثة أيام.

كان يبدو أنني الشخص الوحيد الذي يرغب في الحديث عن مدى توفر القصب وسعره والشروط. كان الأمر عبارة عن كر وفر. فبمجرد أن أبدأ الحديث عن العمل يقوم هو فوراً بتغيير الموضوع.

وبعد يومين ونصف شديدة الحرارة وممتلئة بزيارة مزارع البن، والميركادو سنترال، وتناول وجبات الغداء في الأندية الريفية، والجولات السياحية في المدينة، بدأ أخيراً في المناقشة التي كنت في انتظار مواصلتها. لقد عرف موعدي النهائي ولم أعرف موعده. وعلم أيضاً الآتي:

- لدي ارتباطات أخرى في لوس أنجلوس.
- سأشعر بضغوط تدفعني لتقديم تنازلات حتى أعود لبلدي بالصفقة.
- لا يحب العملاء تسفير محاميهم إلى كوستاريكا لمجرد أن يعود إليهم خالي الوفاض.

والآن، عندما يزورني شخص مغترب، عادة ما أسأله، بطريقة مهذبة وبصورة أرغب من ورائها في خدمة مصالحي، متى سيعود للوطن أو إن كان بإمكاني مساعدته بالطلب من سكرتيرتي تأكيد موعد مغادرته بشركة الطيران.

حيلة المواعيد النهائية لسريعي الغضب

كان المتحدث على الطرف الآخر هو جوي، وكيل محترف بوكالة متخصصة في جمع الأموال. كان مقتضباً في حديثه ومباشراً. أجل، سيسوي الدعوى ضد موكلي، وهو لاعب جولف محترف مفلس منذ فترة طويلة، شريطة أن أقدم عرضاً مرضياً للتسوية خلال الثلاث دقائق التالية. وعندما ينتهي وقتي -حتى ولو كنت في منتصف العرض- فسيضع سماعة الهاتف ويرفض تلقي أي مكالمات مني مستقبلاً، ويبدأ مباشرة في إجراءات التقاضي. تك. تك. تك.

كان تكتيك جوي هو سرعة الغضب والحسم في تحديد الموعد النهائي. وتساءلت كم من الناس سيستغلون وقتهم الثمين مع جوي ليقدموا أفضل ما يمكن من عروض وهم راكمون؛ وهي عروض ما كانوا ليقدموها أبداً لو لم يكونوا يسابقون عقارب الساعة. (ولعلمي أن غرور جوي لن يسمح له بمكالمتي هاتفياً، أخبرته أنني سأتصل في اليوم التالي آملاً في إجراء حوار أقل تهديداً. وفي ظهيرة اليوم التالي، كان الأمر قد سوي في مصلحة عميلي).

نصيحة دفاعية: المطالبة بفعل فوري بدون سبب معلن قد يكون استخداماً غير مبرر للقوة. في حالة جوي، شعرت بالنفور أكثر من شعوري بالتحفيز. سيساعد تبرير موعدك النهائي على الحفاظ على الارتباط والانحياز بين الطرفين. يجب *أن أعرف بحلول الثالثة من عصر اليوم ما إذا كنت توافق على الاتفاق أم لا لأن...*

حيلة العرض المتبخر

كلما فكرت في ليندا وشركات التسجيلات أر أند أر ريكوردز، لا أستطيع التوقف عن التفكير في إعلانات التليفزيون في فترة السهرة عن أدوات تقطيع الطعام. أنت تعرف تلك الإعلانات التي

تقول: ستحصل على مجموعة سكاكين لقطع اللحم إلى شرائح كإضافة مجانية، وهذا العرض متاح خلال "فترة محدودة فقط".

كانت ليندا، وهي فنانة تسجيلات، تقاضي شركة أر أند أر في نزاع محتدم بسبب فسخ التعاقد. كانت القضية بعيدة عن أن تكون انتصاراً ساحقاً لأي من الطرفين. قدمت أر أند أر العديد من العروض بالتسوية إلى ليندا التي كانت ترغب في المحاكمة ورفضت التسوية.

عندما رفضت ليندا عرضاً بمقدار ٢١٥٠٠٠ دولار، قررت أر أند أر تجربة تقديم عرض فرص متبخرة: ٢٢٥٠٠٠ دولار إن تم قبول عرض التسوية خلال خمسة أيام، وعرض ٢١٠٠٠٠ دولار إن تم قبول العرض خلال ١٠ أيام، و ٢٠٠٠٠٠ دولار إن تم قبول العرض خلال ١٥ يوماً، و ١٥٠٠٠٠ دولار إن تم قبول العرض بعد مرور ١٥ يوماً.

كان الوقت يمر. وكانت ليندا تتجرف معه. كانت فرصة ليندا بالتسوية في مقابل ٢٢٥٠٠٠ دولار تتبخر أمام عينيها.

كان بإمكان ليندا أن تفكر وتدرس عرض أر أند أر كما يتراءى لها. ولكن ترددها كان سيكلفها كثيراً. فقد جعلت أر أند أر ثمن المماطلة مرتفعاً بشكل لا يحتمل. كان يجب على ليندا أن تسأل نفسها: *هل يمكن الحصول على المزيد بالاستمرار في التفاوض مقارنة بما سأفقد عندما يبدأ عرض التسوية في التبخر؟*

نحن كمجتمع، لدينا ميل ثقافي ناحية الوجبات السريعة والصفقات السريعة.

توقف.

التقط أنفاسك.

ادرس موعدك النهائي قبل أن تسابق للوصول إليه.

بشكل عام، تشبه المواعيد النهائية فصول العام. فهي تأتي وتذهب. نادراً ما تصل المفاوضات إلى توقف مفاجئ بحلول منتصف الليل. ونادراً ما يتم فرض مواعيد نهائية حاسمة. إن هدد الطرف الآخر بسحب الصفقة، فليكن ذلك إذن. ففي مقابل كل فرصة ذهبية تخسرها، ستوفر على نفسك العشرات من عبارات الاستجداء: *لم يكن يجب أبداً أن...*

لا يوجد عمل مثل العمل البطيء

هل للطرف الآخر مصالح يمكن أن يعوقها التوقف؟ إن كان الأمر كذلك، فلا تقم بأي تحركات. اعزف مقطوعة التوقف. اترك الصفقة تنهار.

ضع عبء إنهاء الصفقة كلية على الشخص الآخر.

إذا اعتقد الشخص الآخر حقاً أن الصفقة تنهار، ربما تنكشف الحدود التي يتفاوض خلالها. ولأن أي صفقة أفضل من عدم وجود صفقة على الإطلاق، فسيقوم الشخص الآخر، في الحقيقة، بالتفاوض ضد مصلحته.

هل الشخص الآخر قلق؟

تمهل قليلاً لتكتشف لماذا يبدو الشخص الآخر متعجلاً.

هل هناك حاجة ضرورية؟ أو موعد نهائي غير معلن؟ أو هناك صفقة أخرى معلقة على أن يتم الاتفاق معك أولاً؟

توصيف الصفقة على أنها غير ذات أهمية كبيرة من شأنه أن يكشف التوازن النسبي لقوة التفاوض.

التمهل هو مماطلة محسوبة:

- *فرانك، وردت بعض الاستفسارات من مجلس المدينة. أحتاج لمعلومات إضافية من المهندس.*
- *فرانك، كنت أرغب في مواصلة مفاوضاتنا ولكني لن أكون موجوداً في الأيام القليلة القادمة.*

عن طريق الإبطاء، وليس إيقاف القوة الدافعة، ربما يترجم الإحباط الذي يصاب به فرانك إلى تنازلات.

تكتيك الإفطار الأمريكي العظيم

انسحب. بينما تقترب المناقشات من الانتهاء، العب على توق فرانك ولهفته لإنهاء المفاوضات. فجأة، يكتشف فرانك أن توقيع الاتفاق، الذي كان يعتقد أنه قاب قوسين أو أدنى، مازال بعيداً إلى حد ما في واقع الأمر.

- *بالمناسبة يا فرانك، لقد نسيت أن أذكر...*
- *أوه، هناك شيء واحد بسيط يحتاج إلى إنهائه يا فرانك.*
- *بالطبع يا فرانك، أتوقع أن...*

أساليب استخدام التوقيت هي أدوات المفاوض لكبح أو تسريع التوصل لاتفاق. إنها تقرر ما إذا كانت المفاوضات ستسير في مسار سريع، أو مسار بطيء، أو على الخطوط الجانبية.

الجزء ٤

خطط واستراتيجيات صانع الصفقات

نصائح وحيل وأساليب بسيطة تحقق نتائج هائلة

يعد قسم "خطط واستراتيجيات صانع الصفقات" دليلاً عملياً فريداً من واقع الحياة يحتوي على إرشادات حول *كيفية* و*ماهية* ما يجب فعله. استخدم هذه النصائح والأساليب لتصبح صانع صفقات متمكناً في ٣٦ موقفاً تفاوضياً شائعاً.

تلك التعليمات المتدرجة خطوة بخطوة لا تحتاج إلى اتباعها بنفس تتابعها المقترح. لقد تم وضعها في صورة تسلسلات رقمية متتابعة لتقليل احتمالات لتخطيك نقاط مهمة وجعلك أكثر استعداداً للتقدم بشكل منهجي منظم وليس بشكل عاطفي.

قسم "خطط واستراتيجيات صانع الصفقات" لا يفعل، ولا يستطيع أن يفعل ما يلي:

- مناقشة جميع نقاط أو موضوعات الصفقات.
- امتلاك خاصية التطبيق الشامل؛ حيث تختلف القوانين. والصناعات، وعادات المجتمعات.
- القيام مكان خدمات المتخصصين المحترفين الخبراء أصحاب القدرات. سيوفر عليك الأشخاص المتخصصون المناسبون الأموال منذ البداية وتصاعد الأمور فيما بعد.

تأجير شقة

التفاوض على تأجير شقة

بوصفي ملكة جمال أمريكا، هدفي هو نشر السلام في جميع أنحاء العالم ثم امتلاك شقة خاصة بي.

-جاي لينو (يسخر من مسابقة ملكات الجمال)

الخطوة ١ . أعطِ انطباعاً أولياً جيداً

ارتدِ وتصرف كما لو كنت تجري مقابلة شخصية لتفوز بأحقية الحياة بالشقة! يميل أصحاب العقارات إلى منح مزايا لهؤلاء الذين يشعرون ناحيتهم بالراحة.

اجعل مظهرك كشخص قذر وسيتم التعامل معك كساكن مهمل.

كن شديد النقد وسيعتقد أنك شخص كثير الشكوى.

كن رث الثياب أو حذراً ولن يهم وقتها كم دفعت ثمناً لبنطلونك الجينز الممزق بعناية، فبالنسبة لصاحب الشقة ستبدو كما لو كنت غير قادر على الوفاء بإيجار الشقة.

الخطوة ٢ . إيجار أقل أم شيء آخر؟

ارتدِ قبعة التفاوض الخاصة بملاك العقارات: تعرفها بالطبع، تلك القبعة العملية التي اشتريتها في أثناء التخفيض. يتفاوض المستأجر على الأشياء التالية، فأيها تفضل، بوصفك مالكاً للعقار؟

- إيجار شهري أقل.
- تزويد الشقة بسجاد جديد.
- شهر مجاني في بداية التعاقد.

الشهر المجاني في بداية التعاقد مخاطرة. فقد يختفي المستأجر في الشهر الثاني.

يساعد الإيجار الشهري الأقل المستأجر ولكنه لا يقدم شيئاً لصاحب العقار. بالإضافة إلى أن المستأجرين الحاليين إن اكتشفوا الأمر، فستزداد صعوبة التفاوض معهم لتجديد تعاقداتهم.

إعادة فرش الشقة بالسجاد هي البديل المربح للطرفين. فقد حسن المالك من استثماره في أصل هذا الاستثمار، وحصل المستأجر على شيء نتيجة مساومته.

ربما تستطيع الحصول على هذه الأشياء الثلاثة. إنها تستحق التفاوض لأجلها. ولكن أصحاب العقارات يحتاجون للتوافق بين المستأجرين، وهو الأمر الذي يمكن أن يخل به حصول البعض على صفقات رائعة لا يحصل عليها البعض الآخر. كما يحتاج أصحاب العقارات لتحسين مظهر وحالة وحداتهم المؤجرة وأن يعرفوا أن المستأجر سيكون مستأجراً جيداً قبل أن يوافقوا على العديد من الأشياء الإضافية.

الخطوة ٣ . إن لم تكن منقوشة على الصخر، فهي قابلة للتفاوض

ليست عقود الإيجار قانوناً سماوياً ولا يوجد ما يسمى باستمارة "نموذجية".

الشيء النموذجي نموذجي بالنسبة لمالك العقار فقط. الشيء النموذجي نموذجي بالنسبة لاتحاد ملاك الشقق والذي غرضه هو خدمة أعضائه من الملاك، أو بالنسبة لشركة سمسرة عقارات تناضل، باستخدام وثيقة واحدة، لتحقيق مصالح كل من عملائها الملاك والمستأجرين.

الشيء النموذجي نسبي من شخص لشخص ودائماً ما يكون قابلاً للتفاوض.

الخطوة ٤ . تفكر في خياراتك

فاوض على خيار أو أكثر متتابعة لتجديد التعاقد.

في سوق الإيجارات، عندما تكون الإيجارات منخفضة، سيريد صاحب العقار الذي يأمل أن ترتفع الإيجارات أن يكون إيجار تجديد التعاقد بنفس الأسعار السارية وقت التجديد.

وعلى الجانب الآخر، سيرغب المستأجر في استخدام حالة سوق الإيجارات للتفاوض وينهي الأمر بالحصول على إيجار منخفض ثابت طوال مدة التجديد.

ولكن ماذا إن لم يُنهِ المالك الأمر بإيجار منخفض ثابت؟

اطلب حصة في المدخرات التي يحققها المالك عندما يجدد لك. فعندما يجدد المستأجر، لا يكون على المالك أن يدفع عمولة للسمسار ليجد له مستأجراً جديداً (على الرغم من أن السمسار الذي قام بتأجيرك الشقة قد يحصل على عمولة عند التجديد). فالمالك لن تكون لديه فجوة زمنية ينقطع فيها الإيجار حتى يجد مستأجراً جديداً، ولن يكون عليه أن يقدم مزايا تحث على التأجير مثل الشهر المجاني أو غيره من المزايا. كما لا يحتاج إلى دهان أو إعادة فرش أو عمل التحسينات ليغري مستأجراً جديداً.

إن أصر المالك على أن إيجار التجديد لابد وأن يكون طبقاً للسعر الساري أثناء التجديد، فاوضه على الإقرار بأن السعر سيوفر له عمولة أقل وسيكون أقل بسبب عدم منحه لمزايا سيمنحها للآخرين في البناية في هذا الوقت وأيضاً سيكون أقل من متوسط تكلفة الترميمات والتحسينات اللازمة للمستأجر الجديد.

الخطوة ٥ . أوجد فتحة للهروب

التغيير هو الشيء الوحيد الثابت. ينتقل الناس بأمر أصحاب أعمالهم، أو يفقدون وظائفهم، أو يجدون منزل أحلامهم، أو يتوقفون عن الدراسة، أو يحصلون على الطلاق، أو يمرضون، أو يتزوجون

وينتقلون لشقة أخرى، أو يعانون من فشل في أعمالهم. ولهذا، فالتفاوض على حق إنهاء العقد مبكراً شيء منطقي. على سبيل المثال:

- حق المغادرة بعد ثلاثة أشهر إذا قمت بدفع شرط جزائي بقيمة إيجار شهر.
- الحق في المغادرة إن قمت بإعلام المالك قبل مغادرتك بستة أشهر.
- الحق في إنهاء التعاقد إن فقدت عملك أو أصبت بعجز أقعدك عن العمل أو فشل مشروعك التجاري وهكذا.

الخطوة ٦ . فاوض على الحق في التغيير

فاوض على الحق في الانتقال خلال فترة التعاقد إلى شقة أكبر في البناية أو شقة أصغر أو شقة تطل على منظر أفضل أو شقة في طابق مرتفع أو شقة أكثر هدوءاً، وذلك عندما يكون من الممكن ذلك.

السبب في عدم إخبار السمسار لك عن شروط إنهاء التعاقد المبكر أو تغيير محل السكن هو أن عمولات السمسرة تدفع مقدماً وتعتمد على أشياء غير خاضعة للتعديل ومؤكدة. فحقوق إنهاء التعاقد أو تغيير محل السكن تجعل فترة تعاقدك محل شك.

الخطوة ٧ . المدراء عند كلماتهم طالما كانت مكتوبة

يتغير وكلاء مكاتب التأجير ومدراء الشقق السكنية وتباع المباني وتضعف الذاكرة. إن كنت قد تلقيت وعداً ما -بإعادة طلاء حائط أو وحدة جديدة للتخلص من النفايات أو أي شيء آخر- فاحصل على هذا الوعد مكتوباً.

الأجهزة

التفاوض على المشتريات الرئيسية:
التليفزيون/جهاز المشي الكهربائي/الإطارات/
أجهزة الكمبيوتر/ الثلاجة/جهاز ألعاب الاستريو

الخطوة ١ . اجعل موظف المبيعات يستثمر فيك

حفز البائع على أن يستثمر وقته معك كعميل.

كيف يمكن أن تسبب حدوث هذا الاستثمار؟ اطرح الأسئلة. قارن بين الأنواع المتوفرة -من حيث الضمان والألوان والمواصفات والمميزات والأحجام ومدى سهولة التشغيل والشكل والسعر والعروض الخاصة- مهما تطلب الأمر.

ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث؟ ستزداد معرفتك بما تفعله أكثر مما كنت تعرفه في البداية.

وما أفضل شيء...؟ إنها حقيقة سلوكية: كلما زاد الوقت الذي يستثمره البائع معك، زادت احتمالية تقديم البائع تنازلات لتعقد الصفقة.

الخطوة ٢ . لا ترضخ لتأثير السعر المدون على بطاقة السعر

تعد متاجر الإطارات ومتاجر الأجهزة ومتاجر التجزئة لأجهزة الكمبيوتر من القلائل التي تستخدم قوائم الأسعار كأداة لتسويق. قد تعرض هذه القوائم سعر التجزئة الذي يقترحه المصنع أو سعر الجملة أو كليهما.

متى عُرضت عليك قائمة أسعار مطبوعة. فنادراً ما يكون سعر الجملة هو التكلفة الحقيقية للبائع، كما أن سعر التجزئة الذي يقترحه المصنع هو وسيلة مساعدة في البيع وليس انعكاساً للقيمة الحقيقية للجهاز.

في أغلب الأحيان تقريباً، يتم إعداد قوائم الأسعار المطبوعة لتحدد بشكل اعتباطي سعراً مبالغاً فيه حتى تبدو التخفيضات على هذا السعر سخية. وهذا يحبط أي مساومات. بدلاً من أن تحبط، قاوم هذا الإحباط بالخطوة ٣.

الخطوة ٣ . اسأل "ما أفضل سعر لديك؟" وتوقع الإجابة

كان جهاز المشي الكهربائي الذي رغبت فيه معلناً عنه من قبل سلسلة متاجر قومية لمعدات اللياقة البدنية بسعر خاص لعطلة نهاية الأسبوع وهو ٣٣٩٥ دولار.

وكان الحوار الذي أجريته مع تريسي تقليدياً:

بوب: هل لهذا المتجر سياسة أسعار تنافسية؟

تريسي: إذا لم تكن لدينا سياسة كهذه لما استطعنا الاستمرار في العمل.

لقد تم إعداد مسرح المفاوضات. لقد أصبح من المسلم به أن السعر لم يعد غير قابل للتعديل.

بوب: إنني لا أفضل أبداً أن أقوم بالتسوق بأسلوب مقارنة الأسعار، إذا أمكن هذا. فما أفضل سعر يمكنك تقديمه؟

تريسي: ٣٢٠٠ دولار.

بوب: إن كان ٣٢٠٠ دولار هو أفضل سعر لديك، أعتقد أنه يجب أن أبحث في متاجر أخرى.

تريسي: إن كان بإمكانك أن تريني هذا الجهاز معروضاً بسعر أقل، فسأقوم ببيعه لك بنفس السعر.

بوب: ما أقل سعر قمت أو قام المتجر ببيع هذا الجهاز به؟

تريسي: حسناً. حسناً، لأكون صادقة معك. ٣١٠٠ دولار.

بوب: إن اشتريت هذا الجهاز بسعر ٣١٠٠ دولار، هل تكتبين لي على إيصال الشراء بأنك لم تبيعيه بسعر أقل من ٣١٠٠ دولار من قبل؟

تريسي: هذا ليس منصفاً.

بوب: وما سبب عدم إنصافه؟

تريسي: حسناً. سأخبرك. لقد بعت جهازاً مقابل ٣٠٠٠ دولار.

بوب: هل تضمن ذلك التوصيل والتركيب مجاناً؟

تريسي: أجل، ولكننا عادة ما نبيعه بسعر أعلى مقابل هذا.

بوب: هل تقولين إنك ستبيعين لي الجهاز مقابل ٣٠٠٠ دولار متضمنة مصاريف التوصيل والتركيب؟

تريسي: نعم، ولكن هذا هو أقصى ما أستطيع القيام به.

بوب: من المسئول في المتجر الذي لديه الصلاحية ليبيعني إياه بسعر أقل من ذلك؟

تريسي: المدير.

وتم إحضار المدير بناءً على اقتراحي.

بوب: مرحباً. كانت تريسي متعاونة جداً ولكنها قالت إنك الشخص الذي يجب أن أتحدث معه. أحاول أن أتجنب عناء مقارنة الأسعار بين المتاجر، وأرغب في الشراء من متجركم. ولكن تريسي قالت إنك الوحيد الذي لديه الصلاحية للبيع بسعر أقل من ٣٠٠٠ دولار.

المدير: أنا لا أستطيع حقاً أن أبيع بسعر أقل من ٣٠٠٠ دولار.

بوب: أخبرتني تريسي أنني أحتاج لوضع لوح خشبي مغطى بسجادة سعره ٧٥ دولاراً أسفل الجهاز. وأعرف أن الضمان طويل الأمد يتكلف ١٠٠ دولار. هل يمكن أن يتم تضمين ذلك في السعر؟

المدير: حسناً، إن اشتريت اليوم.

الخطوة ٤ . مهد الطريق لتراجع لبق

التجارة ليست في رواج كل يوم.

وحاجة التجارة للنقد ليست ثابتة دائماً.

المدراء في المتاجر المختلفة لنفس سلسلة المتاجر في حالة تنافس مع بعضهم البعض.

عادة ما سيرغب التاجر في أن يبيع لك بسعر أقل ولكنه قد لا يستطيع أن يتراجع عن سياسة الأسعار الثابتة للمتجر أو عن الخصم الذي تم عرضه بالفعل.

سيقوم العديد من الباعة ببيع أي شيء في صالة عرض المتجر كدعاية ترويجية؛ نعم، حتى ولو كان قد تم وضعها هناك لمدة خمس دقائق فقط. إنها طريقة لحفظ ماء الوجه بالمراوغة حول سياستهم بعدم تخفيض الأسعار.

إليك بعض الطرق الأخرى المتممة للصفقات والتي تحفظ ماء الوجه:

أعرف أن هذا المتجر يبيع بسعر ثابت ولا يقدم أي خصومات. ولكن:

- ليست لديكم المجموعة الكبيرة المعتادة من الألوان والموديلات المختلفة لأختار من بينها.
- لا تستطيعون التسليم في الحال، لأن لديكم العديد من الصفقات المتأخرة التي يجب الوفاء بها، وبالتالي لن تكونوا قادرين على تسليمي إلا بعد ثلاثة أسابيع.
- السلعة ليست في أفضل حالاتها (أو بالية بسبب وضعها في المتجر أو مخدوشة). ويبدو أنه يجب أن تباع بسعر السلع الترويجية.

الخطوة ٥ . آخر سؤال قبل الدفع

وما الخصم إن دفعت نقداً؟

استئجار السيارات

توجيه مساومة صعبة

في بعض الأحيان، قد يساوي تأجير سيارة ما هو أكثر. ولكن في بعض الأحيان، لا يمكنك أن تربح من استئجارك سيارة.

الخطوة ١ . هل تشتري أم لا؟

لقد ولت الأيام التي كان استئجار السيارات فيها خياراً مقصوراً على الأطباء والمحامين ورجال الأعمال والذين كانوا باستطاعتهم خصم جزء من أقساط الاستئجار كمصاريف عمل.

أصبح الاستئجار الآن منطقياً إن أردت أن تقود سيارة جديدة وتتقصك الأموال لتدفع عربوناً أو تدفع أقساط القرض الشهرية المرتفعة.

إن احتفظت بسيارة لأكثر من ثلاث أو أربع سنوات أو كنت تقود لمسافة أكثر من ١٢٠٠٠ ميل وحتى ١٥٠٠٠ ميل في العام أو تقود السيارة برعونة، فلن يناسبك استئجار سيارة. وتذكر، مهما بدا الاستئجار خياراً جيداً، فالاستئجار هو إيجار طويل المدى وفى النهاية لا تربح من ورائه شيئاً على الإطلاق.

الخطوة ٢ . فكر في الشركة المؤجرة

بوجه عام، سيكون من الأفضل لك أن تستأجر من شركة لبيع السيارات الجديدة بدلاً من شركة متخصصة في تأجير السيارات. ليعرضوا ما لديهم من مخزون لموديلات بعينها، عادة ما يقدم مصنعو السيارات حوافز خاصة لأقسام تأجير السيارات لديهم، والتي تقوم بدورها بعرض صفقات تأجير مغرية للسائقين.

الخطوة ٣ . عليك أن تدرك أن الأقساط المنخفضة هي الطُعم

لا تكن "مشترياً للأقساط" يهتم فقط بمقدار القسط الشهري. يمكن أن يعرض عليك ما تعتقد أنه صفقة رائعة لتكتشف في النهاية أنك قد دفعت أكثر مما يجب بكثير.

يتضمن الاستئجار أربعة عناصر جوهرية:

أ. سعر السيارة (السعر الإجمالي) عندما يبدأ الإيجار.
ب. قيمة السيارة المستعملة (المتبقية) عند انتهاء فترة الإيجار.
ج. قيمة العربون (*الدفعة التي تخصم من إجمالي القيمة*).
د. مدة الإيجار.

افترض أن السيارة التي ستؤجرها لمدة ٢٤ شهراً سعرها ٢٥٠٠٠ دولار. وأن العربون قيمته ٢٥٠٠ دولار يخصم من إجمالي القيمة. وأن القيمة المتبقية ١٠٠٠٠ دولار.

باستئجار السيارة، فأنت تقلل من قيمتها أو تستهلكها بمقدار ١٥٠٠٠ دولار (٢٥٠٠٠ دولار سعر السيارة مطروحاً منه ١٠٠٠٠ دولار سعرها بعد انتهاء الإيجار).

ويعد ٢٥٠٠ دولار العربون جزءاً مدفوعاً من القيمة التي ستستهلك بها السيارة أثناء فترة الإيجار. ولكن مازال هناك ١٢٥٠٠ دولار (١٥٠٠٠دولار مطروحاً منها ٢٥٠٠ دولار) يجب عليك أن تدفعها. وهذه الـ ١٢٥٠٠ دولار، بالإضافة إلى الفائدة التي تحصل عليها شركة الإيجار والضرائب والمصاريف العامة والأرباح مقسمة على ٢٤ شهراً، ستكون هي قيمة القسط الشهري المستحق.

الخطوة ٤. التفاوض على سعر للبيع

إن كنت تستأجر عن طريق وكالة لبيع السيارات، فاوض على سعر السيارة وعلى مقدار الخصم الذي سيحدث في السعر إن قمت بمبادلتها بسيارة أخرى، قبل أن تكشف لهم عن نيتك بتأجير السيارة. وان سُئلت إن كنت ترغب بالشراء أو بالتأجير طويل المدى، فلا تفصح لهم عن شيء. وأجب: "أفكر في الشراء".

في أغلب الأحيان تقريباً، سيكون سعر البيع أقل من السعر المدون على بطاقة السعر أو سعر التجزئة الذي يقترحه المصنع. (لتحصل على سعر بيع قابل للتفاوض، استعرض نصائح التفاوض في القسم التالي: "سيارة-جديدة").

لا يجب أن تزيد القيمة الإجمالية للتأجير عموماً بمقدار أكثر من ٥٪ من القيمة التي يمكن أن تشتري بها السيارة.

الخطوة ٥. فاوض على سعر السيارة بعد انتهاء الإيجار

هناك نوعان أساسيان من الإيجار: نوع غير محدد المدة ونوع محدد المدة.

في الإيجار غير محدد المدة، تخمن القيمة المتبقية للسيارة؛ أي سعرها بعد انتهاء مدة الإيجار. وان كانت هذه القيمة أعلى من المتوقع، فستستعيد نقودك. وان كانت أقل من القيمة المقترحة، فستلتزم بدفع الفارق في الأموال لشركة التأجير.

والاحتمالات أنك ستفاوض على إيجار محدد المدة: ستلتزم والمؤجر بمبلغ محدد: القيمة المتبقية المتوقعة التي ستفاوض عليها.

لماذا تفاوض على القيمة المتبقية؟ السيارات التي تباع بنفس السعر قد تتفاوت قيمتها المتبقية بشكل كبير. *فكر في ذلك:* سيارة سعر بيعها ٢٨٠٠٠ دولار ربما تكون أرخص في التأجير من سيارة سعر بيعها ٢٥٠٠٠ دولار.

لماذا؟ افترض أن السيارة الأغلى سعراً قيمتها المتبقية ١٦٠٠٠ دولار والسيارة الأرخص قيمتها المتبقية ١٢٠٠٠ دولار.

السعر	٢٨٠٠٠ دولار	٢٥٠٠٠ دولار
القيمة المتبقية	١٦٠٠٠-	١٢٠٠٠-
القيمة التي يستهلكها السائق (المبلغ الذي يدفع لشركة التأجير)	١٢٠٠٠ دولار	١٣٠٠٠ دولار

نصيحة: يمكنك تحديد القيمة المتبقية بنفسك بالنظر في الكتاب المرجعي Automotive Lease Guide "دليل تأجير السيارات".

الخطوة ٦ . فاوض على العربون

إنها أسوأ كوابيس المؤجر: عربون منخفض يتبعه بعد شهور قليلة عدم دفع المستأجر للأقساط. حينها تصبح شركة التأجير متورطة مع سيارة أصبحت الآن مستعملة.

يحمي العربون شركة التأجير عن طريق التقليل من تعرضها للخسارة إن تم إنهاء التعاقد قبل ميعاده. ويعتمد العربون الذي يخصم من القيمة الإجمالية بشكل كبير على سوابق معاملاتك المالية.

تشجع شركات التأجير على دفع عربون كبير يخصم من القيمة الإجمالية بإخبار العملاء، "كلما زاد العربون، انخفضت أقساط الإيجار". ولكن العربون ليس له نفس مقدار التخفيض في الضرائب الذي تحصل عليه إن كنت تدفع أقساط إيجار شهرية، ويجب على رجال الأعمال استشارة خبير في الضرائب فيما يتعلق بقيمة العربون.

الخطوة ٧ . فاوض على صفقة تتضمن سعراً منخفضاً للأميال الإضافية

تعتمد القيمة المتبقية في حالة عقد الإيجار محدد المدة على الافتراض بأنك لن تقود السيارة أكثر من عدد محدد من الأميال خلال فترة الإيجار؛ عادة ما تتراوح بين ١٢٠٠٠ و ١٥٠٠٠ ميل للسنة مضروبة في عدد السنوات في عقد الإيجار.

ولتتفادى الأعطال والاستهلاك بسبب الأميال الكثيرة، تشترط عقود الإيجار في صورتها النموذجية أن الأميال الزائدة عن الأميال التي تم التفاوض عليها يتم إضافة حساب تكلفتها لكل ميل منفصل (١٠-١٥ سنتاً لكل ميل). فاوض على عدد أميال كبير خلال فترة الإيجار بدون مقابل وعلى سعر منخفض لكل ميل بالنسبة للأميال الإضافية.

الخطوة ٨ . فاوض على شروط الاستهلاك

يوجد في جزء ما من العقد شروط خاصة بالتزاماتك إن تم إعادة السيارة وبها "أعطاب غير عادية" أو "استهلاك زائد عن الحد". وهذه شروط من الصعب تحديدها من البداية. فاوض على شروط الإيجار المحددة بقدر الإمكان. فماذا سيحدث بالفعل إن أعدت السيارة وبها انبعاج بالباب أو بقعة على المقعد الأمامي أو كانت المكابح تالفة؟

الخطوة ٩ . فاوض على مخرج: الإنهاء ونقل حق الانتفاع

لا تستطيع أن تتخلص من السيارة المستأجرة كما تفعل في السيارة التي تمتلكها. لهذا، احرص على أن تتفاوض على الأشياء التالية مقدماً:

- المبلغ الذي تدفعه إن قمت بإنهاء التعاقد في أوقات معينة محددة. فمثلاً، في عقد مدته سنتان، ستختلف تكلفة إعادة السيارة بعد عام واحد عن تكلفة إعادتها بعد ١٨ شهراً.

تحسب شركات إيجار السيارات نفقات الإيجار غير المدفوعة الناتجة عن إعادة السيارة قبل نهاية التعاقد بطرق شتى (مجموع باقي الأقساط: قاعدة حساب الخصم على الفائدة: صافي القيمة الحالية: طريقة حساب التأمين مطروحاً منه الزيادات). في دراسة تم إجراؤها على عشر شركات لتأجير السيارات، تراوحت تكلفة إنهاء عقد إيجار مدته أربع سنوات لنوع معين من السيارات بعد مرور عام واحد على بداية التعاقد ما بين ١٠٩٩٨ دولار إلى ٢١٥١ دولار. وينصح خبراء الإحصائيات بالتفاوض على "طريقة الحساب التي تتبع في التأمينات مطروحة منها الزيادات".

- صلاحية نقل حق الانتفاع باسم شخص آخر. لا تسمح بعض شركات تأجير السيارات بالتنازل عن أو تحويل حق الانتفاع بالإيجار حتى لو كنت ستظل المسئول في حالة عدم دفع من تنازلت له للأقساط.

الخطوة ١٠ . فاوض على خيار مد فترة الإيجار

يمكن أن يحدث ذلك. يمكنك أن تعجب بهذه السيارة الخالية من المشاكل والتي يمكن الاعتماد عليها بشكل لا يصدق وتريد أن تزيد فترة الإيجار. فاوض على شروط مد فترة الإيجار قبل بداية فترة الإيجار الأساسية.

الخطوة ١١ . فاوض على حق الشراء

بنهاية فترة الإيجار قد ترغب في شراء السيارة لك أو لأحد أفراد أسرتك. من المهم أن تفاوض عندما تؤجر السيارة على سعر يحق لك شراء السيارة به خلال فترة محددة، في حال رغبت في شراء السيارة في الحال.

يجب أن يكون السعر الذي يحق لك شراء السيارة به خلال فترة محددة أقل من القيمة المتبقية أو "القيمة الحقيقية" في نهاية فترة التعاقد. يمكن أن تكون القيمة الحقيقية هي التي يتم تحديدها من خلال الكتب التي تعلن عن أسعار البيع بالجملة. لأن القيمة المتبقية هي مجرد تصور، من الممكن أن يكون السعر الوارد بالكتاب كسعر الجملة أقل من القيمة المتبقية.

الخطوة ١٢ . فاوض على تأمين لتعويض الفارق

إن سُرقت السيارة أو تعرضت لحادث في بداية فترة الإيجار وتلفت السيارة، فهناك بلا شك فارق كبير بين ما ستدفعه لك شركة التأمين وبين ما أنت ملتزم بسداده لشركة التأجير. ليس من المفترض أن يكون التأمين التعويضي عن هذا الفارق مرتفع التكلفة -بضع مئات من الدولارات لكل مدة التعاقد- ولكن تفاوض على أن يكون هذا التأمين ضمن العقد بدون أي نفقات إضافية.

الخطوة ١٣ . السيارات البديلة وغير الصالحة

احرص على أن تمدك شركة التأجير بسيارة بديلة إن خضعت سيارتك للإصلاح لفترة طويلة أو أن تستبدلها إن اتضح أنها غير صالحة.

ففي بعض الولايات الأمريكية على سبيل المثال، لا تشمل القوانين الخاصة باستبدال السيارات في حالة عدم صلاحيتها السيارات المستأجرة. في هذه الولايات، عليك بالتفاوض على المعايير التي تحدد وجوب استبدال السيارة لعدم صلاحيتها. فعلى سبيل المثال، إن تعطلت السيارة واستغرق إصلاحها أكثر من ٣٠ يوماً في السنة الأولى أو خلال ١٢٠٠٠ ميل، فسيتم التعامل معها على أنها غير صالحة ويجب على التاجر أن يستبدل بها سيارة جديدة مماثلة لها لباقي فترة التعاقد.

الخطوة ١٤ . كن منتبهاً لرسوم نهاية الاستئجار

ليس هناك مبرر لدفع رسوم خاصة بنقل الملكية أو رسوم إنهاء الإيجار إن قمت بالاحتفاظ بالسيارة طوال مدة الإيجار. في أغلب الأحوال، تكون هذه الرسوم حيلاً تسويقية. ستوافق شركة التأجير فيما بعد على إعفائك من سدادها إن قمت باستئجار سيارة أخرى أو اشتريت السيارة التي تستأجرها.

الخطوة ١٥ . اقرأ البنود الثانوية للتعاقد

قد تخبرك بنود العقد الثانوية والتي تطبع بحروف صغيرة بقصة مختلفة عن الموجودة في عناوين إعلانات الشركة. لا تشعر بالضغط لتوقيع العقد في الحال. اصطحب العقد معك إلى المنزل وتمعن فيه. قد يكون طويلاً وغير مشوق، لكن قراءة البنود الثانوية شيء ضروري. إن كانت وعود المؤجر غير مكتوبة فإنها لا تساوي شيئاً.

نصائح منفصلة

تحذير: يقوم تجار السيارات بشكل روتيني بزيادة معدل الفائدة التي حددتها شركة التأجير للتاجر. وتكون هذه الزيادة بمثابة ربح إضافي للتاجر. فاوض لتستبعد هذه الزيادة.

- اسأل التاجر إن كان يتعامل مع شركة تأجير أخرى ربما تعرض شروطاً أفضل. نصيحة: استعرض خدمات التأجير الإلكترونية مثل www.LeaseCompare.com في الولايات المتحدة.
- احصل من التاجر على عقد غير موقع قبل أن تعتزم التأجير وتمهل لتتمعن فيه. رؤية العقد للمرة الأولى بينما تجلس في المعرض ليس هو الوقت المناسب لدراسة العقد. تحذير: ينص القانون الفيدرالي لحماية المستهلكين والخاص بالاستئجار على وجود معلومات وأرقام أساسية في كل عقد إيجار. لم يقم القانون بتحديد مقدار المبلغ الذي يجب أن يكتبه التاجر في العقد، ولكنه اشترط كتابة مبلغ.

سيارة - جديدة

كيف تعقد أفضل صفقة على الإطلاق لشراء سيارتك الجديدة

بصراحة، لقد مللت قليلاً عقد صفقات رائعة لشراء سيارات جديدة لكل أصدقائي وأقاربي. لذا، يا أصدقائي، أقدم لكم أسراري للحصول على صفقة رائعة عند شراء سيارة جديدة.

الخطوة ١ . اعرف ما ترغب به

قم باختبار قيادة السيارة. وانظر إلى جدول الألوان المتوفرة. اعرف ما الأشياء الثابتة في الموديلات المختلفة، وما الأشياء التي يتم توفيرها في السيارة معاً، وما الأشياء التي تكون اختيارية. وبعد ذلك فقط، قرر النوع والموديل والتجهيزات واللون التي ترغبها.

الخطوة ٢ . اذهب إلى المكتبة

تتوفر الأدلة التي تقدم قوائم بالأسعار الأساسية بالنسبة للتاجر ("سعر الفاتورة") لكل سيارة بالإضافة إلى تكلفة كل تجهيز إضافي بالنسبة للتاجر، في جميع المكتبات ومن خلال شبكة الإنترنت.
نصيحة: تقدم خدمة تقارير المستهلكين لأسعار السيارات (www.consumerreports.com) وموقع Edmunds.com الإلكتروني تقارير تتضمن سعر الفاتورة في الوقت الحالي ومتأخرات الخصم، وهي الخصومات التي لا يستحقها التاجر من المصنع إلا بعد تحقيق نسبة مبيعات محددة وعروض الخصم عند الدفع نقداً والحوافز التي يقدمها المصنع للتاجر.

نصيحة للممارسة: نعم، إن ما سمعته كثيراً صحيح. سيكون من الأفضل شراء سيارة قبل موعد تقديم تقارير المبيعات في نهاية الشهر.

أفضل وقت للشراء على وجه العموم في الولايات المتحدة هو شهرا سبتمبر وأكتوبر (في نهاية سنة الإنتاج إن كان لدى التاجر مخزون كبير من السيارات ويحتاج إلى مساحة ليضع بها موديلات العام الجديد) وكذلك شهر ديسمبر عندما يرغب التجار في تقليل الضرائب على المخزون وإعطاء المبيعات السنوية دفعة أخيرة.

تحذير تفاوضي: وماذا عن متاجر البيع بالخصم بدون مفاوضات؟ ذكر خبراء الشراء أنك ستكون أفضل حالاً إن تفاوضت مع متجر سيارات تقليدي إن كنت تعرف ما تفعله.

الخطوة ٣ . حاول أن تشتري بالجملة

عندما تكون مستعداً بشكل حاسم للشراء، اتصل بالبائع هاتفياً واسأله عن قسم البيع بالجملة. عرف نفسك وحدد الموديل والتجهيزات واللون الذي ترغبه.

لماذا الجملة؟ يتجنب البيع بالجملة عمولة البائع الموجود بصالة العرض مما يسهل إنهاء الصفقة بمبلغ يقارب ما تريده.

لماذا سيبيع لك قسم البيع بالجملة؟ أولاً، لكونه مركزاً داخل المتجر يحقق نسبة ربحية منفصلة، يجب أن يحافظ على نسبة مبيعات تحقق له هذه الربحية. وثانياً، يحب العاملون في قسم الجملة الفوز بجائزة أعلى نسبة مبيعات.

هل يمكن أن تطلب القيام باختبار للقيادة وتستهلك وقت العاملين بالقسم بوجه عام في طرح عدد مهول من الأسئلة؟ بوجه عام، من الأفضل أن تعرف مقدماً ما تريد. واعتبر أن العاملين بقسم الجملة لا يمتلكون الخصائص الأساسية لمتلقي الأوامر. انتهى.

إن كنت تشتري بالجملة، حاول ألا تزور بائع الجملة إلا بعد أن تقوم بعقد الصفقة تليفونياً وتكون مستعداً لتحرير الشيك. ستفقد الزيارة إن قمت بها قبل أوانها مفاوضاتك صفة المساومة.

وعلى الرغم من أنك دائماً ما ستكون أفضل حالاً بالشراء من قسم البيع بالجملة، إلا أن بعض المتاجر لا تمتلك قسماً للبيع بالجملة أو أنهم سيعيدونك إلى قسم البيع بالتجزئة.

إن كنت قد تحدثت مع بائع في قسم التجزئة، ففي الغالب سيقوم قسم البيع بالجملة بنفس المتجر بإعادتك إلى هذا البائع.

في كل الأحوال، بالجملة أو بالتجزئة، الخطوات متشابهة.

الخطوة ٤ . اسأل عن سعر الفاتورة والحوافز ومتأخرات الخصم

إن لم تكن تعرف القيمة الحقيقية للسيارة التي ترغب بها بالنسبة للتاجر، فأنت لا تعرف المساحة التي يمكن أن تتفاوض فيها على السعر. والقيمة الحقيقية للتاجر هي سعر الفاتورة مخصوماً منها حوافز المصنع للتاجر ومتأخرات الخصم.

- اسأل عن سعر الفاتورة للتاجر. ليس هذا هو القيمة الحقيقية للسيارة بالنسبة للتاجر ولكنه السعر الأساسي للشراء من المصنع.
- لا تذهب أبداً إلى التاجر دون نسخة من سعر الفاتورة للسيارة التي ترغب في شرائها. ولا تسمح له أن يخبرك أن المصدر الذي حصلت منه على الفاتورة مخطئ.
- اسأل عن حوافز المصنع التي يقدمها للتاجر. وعلى الرغم من أن التاجر لديه الخيار بأن يستفيد من هذا الخصم فهي تجعل تكلفة التاجر أقل بالفعل من سعر الفاتورة. وتشجعه وتعطيه القدرة على أن يبيع السيارات بسعر أرخص. إن كانت إجابة التاجر مبهمة، فتمسك برغبتك في أن يعرف الإجابة ويعلمك بها. وإن قوبلت بالرفض فأخبره بأنك ستبحث عن تاجر آخر.
- اسأل عن متأخرات الخصم للتاجر. يقدم العديد من مُصنعي السيارات خصماً إضافياً ربع سنوي اعتماداً عل سعر السيارة. هذا الخصم المتأخر يقلل أيضاً من التكلفة الحقيقية على

التاجر. وعادة ما تتراوح متأخرات الخصم للتاجر ما بين ٢٪ من سعر الفاتورة و ٣٪ من سعر السيارة المعلن.

الخطوة ٥ . اطلب من التاجر أن يعرض سعراً للسيارة

الطلب من التاجر بأن يعرض سعراً يعني أن يقترح سعر البيع. وستريد أن يكون هذا العرض على شكل دولارات أعلى أو أدنى من سعر الفاتورة ("إننا نبيع أي موديل من هذه السيارة بسعر يزيد عن قيمة الفاتورة بمقدار ٢٠٠ دولار"). وسيفاوض المحترف على هذا الرقم بدلاً من أن يفاوض على سعر السيارة المعلن.

وتلفت عبارة عرض السعر انتباه التاجر إلى أنك ستقوم بالبحث في أكثر من متجر. كما أنها تخلق حالة نفسية توحي بوجود مزاد وهمي، مما يحفز التاجر على عرض سعر أرخص.

تذكر أن الحوافز ومتأخرات الخصم تمكن التاجر من أن يبيع للعملاء بسعر الفاتورة أو حتى أقل منه وهو مازال رابحاً.

العرض الذي يزيد أو يقل عن سعر الفاتورة يوجد تشاركاً في عملية التفاوض. سعر الفاتورة للسيارات المتشابهة في التجهيز سيكون موحداً بين كل تجار المدينة. وقد تختلف التكلفة الحقيقية بين التجار، لأن بعض الحوافز قد ترتبط بمعدل مبيعات التاجر.

الخطوة ٦ . نقِ سعر العرض

احصل على سعر العرض بدون الإضافات التي لا تكون موجودة على البطاقة التي يلصقها المصنع على السيارة. وهذه أشياء تبدو غير قابلة للنقاش بالنسبة للغافلين. وبتخفيض هذه الأشياء الزائدة تظهر تخفيضات التاجر أكبر من حقيقتها. واليك بعض فخاخ التفاوض الشائعة المتعلقة بالإضافات:

- "تجهيزات التاجر" تكاليف مقابل التلميع بالشمع والطلاء بمادة عازلة والحماية من الصدأ ورش الفرش لتلميعه. وهذه أشياء مكلفة، وتمثل هامش ربح مرتفعاً وزائداً للتاجر.
- الربح المضاف للتاجر، وهامش الربح المضاف للتاجر، والقيمة الشرائية المضافة.
- رسوم نقل الملكية مقابل الأعمال الورقية.

إن كنت تتفاوض على صفقة شراء نقداً، فاستمر بالتفاوض كما لو لم يكن هناك خصم يقدمه المصنع للعميل على الدفع الفوري. وعندما تتفق على السعر، اخصم منه الخصم الذي يقدمه المصنع.

اسأل عن الحوافز التشجيعية التي يقدمها المصنع للعملاء. فأحد المصنعين، على سبيل المثال، يقدم للجامعيين حديثي التخرج خصماً مقداره ٣٠٠ دولار.

الخطوة ٧ . العب على وتر المنافسة

الآن ليس هو وقت التفاوض لأنك تريد أن تلعب على وتر القوة لفكرة المزاد الوهمي. أخبر التاجر أنك تريد أن تقوم بإجراء بعض الاتصالات بتجار آخرين وستتصل به مرة ثانية.

وعندما تتصل بالتجار الآخرين، اطلب منهم عرضاً *معبراً عنه بقيمة أعلى أو أقل من سعر فاتورة التاجر.*

بمجرد أن تعرف الموديل واللون والتجهيزات التي تريدها، ربما يكون من الأكثر فعالية وملاءمة أن ترسل إلى التاجر الموجود في منطقتك فاكساً تطلب فيه أن يرد عليك بفاكس به أفضل سعر يعرضه.

اتصل بالتاجر الذي يعرض أفضل سعر، وأكد على سعر البيع الدقيق للسيارة التي تريدها واسأل: "ما مدى مرونتكم في السعر إن قمنا بإتمام الصفقة اليوم؟".

ما السعر الجيد؟ عادة ما يتراوح بين ١٥٠ دولار إلى ٣٠٠ دولار أعلى من سعر فاتورة التاجر، وهذا يمثل هدفاً منطقياً للتفاوض. ومن المحتمل أن تدفع أكثر من ذلك إن كنت ترغب في موديل جديد رائج وطلب منك أن تأخذ رقماً لتنتظر دورك عند دخولك صالة العرض. إن كان الموديل الذي تختاره من الموديلات غير الرائجة أو كان المصنع سيعلن قريباً عن تعديلات في الشكل لهذا الموديل، فسيكون الشراء بسعر الفاتورة أو أقل هو الهدف المنطقي.

الخطوة ٨. فاوض على قيمة السيارة التي ستقايضها

استفسر عن قيمة سيارتك القديمة إن كنت تعتقد أنه من المحتمل أن تقايضها في مقابل السيارة الجديدة بدلاً من أن تبيعها بنفسك. يمكن أن تتواجد هذه المعلومات في المكتبة العامة أو متاجر بيع الكتب أو في دليل تقييم السيارات القديمة أو كتاب Kelley's Blue Book على موقع www.kbb.com.

لا تذهب أبداً إلى التاجر دون أن تعرف قيمة سيارتك القديمة التي تريد مقايضتها. وحتى يتم تحديد سعر السيارة الجديدة لا تتطرق لموضوع المقايضة. يساعد ذلك على الحفاظ على بساطة المفاوضات. بالإضافة إلى ذلك، فأنت لا تريد أن تفقد ميزة التفاوض على سعر سيارة جديدة بالحصول على سعر منخفض لسيارتك القديمة. وإن سُئلت عنها، فأجب بأنك لا تعرف بعد ما تنوي فعله بالنسبة للسيارة القديمة.

الخطوة ٩. فاوض على قرض كبير لشراء سيارة

للحصول على أفضل قرض متاح، ابدأ برصيد بطاقة ائتمانك. في الشهور السابقة لذهابك لشراء سيارة، قم بتحسين هذا الرصيد بقدر ما تستطيع. فكلما كان رصيدك مرتفعاً، تحسنت شروط القرض التي يمكنك المفاوضة عليها.

وبامتلاك رصيد جيد، يكون الوقت قد حان لتستخدم الإنترنت في البحث عن قرض تحصل عليه. ولن تكون بحاجة إلى أن تعرف موديل وسعر السيارة التي ترغب في شرائها. تعد Capital One Financial و E-Loan ضمن الوكالات التي تقوم بالإقراض عن طريق الإنترنت في الولايات المتحدة، والتي ستستجيب لطلبك وتعرض عليك معدل الفائدة وتوافق على إقراضك حتى مبلغ محدد وترسل لك شيكاً غير محدد المبلغ يمكن أن تعطيه للتاجر. ولست ملزماً بأي شكل باستخدام الشيك.

استفسر عن الفائدة التي سيحصل عليها البنك في منطقتك، أو اتحاد الائتمان التعاوني، أو ائتمان فورد للسيارات، وغيرهم من المقرضين.

أنت الآن مستعد لتتعامل مع التاجر. ولكن ليس الآن هو الوقت المناسب لتخبره عن الأقساط الشهرية التي يمكنك أن تدفعها. بدلاً من ذلك، تعرف على الشروط التي يعرضها التاجر.

المقرضون الذين يدين لهم التاجر بالمال يشار لهم في الشارع باسم "الشركات المالية المملوكة". إن كان القرض الذي يعرضه التاجر عن طريق إحدى هذه الشركات. فربما لن يكون أفضل قرض تنافسي يمكن أن تتفاوض عليه. قارن بين معدل الفائدة على القرض الذي يقدمه لك التاجر والمعدل الذي حصلت عليه من أي مكان آخر.

إن كنت قد حصلت على معدل فائدة أفضل، فاعرض ما لديك لترى إن كان الوكيل سيقوم بتقديم معدل أفضل منه. تحذير: إن كان القرض الذي وجدته أفضل من الذي يعرضه التاجر، فاحرص على ألا يضيف تغيرات جديدة ليعوض خسارته لتمويلك.

الخطوة ١٠ . فاوض على قسط الضمان طويل الأمد

هل ستقوم بشراء ضمان طويل الأمد؟

سيرغب البائع أن يبيعك وثيقة ضمان "شركة تأمين" بدلاً من أن يبيع وثيقة ضمان المصنع. فهامش الربح بالنسبة له أكبر. تمتلئ أغلب وثائق ضمان شركات التأمين بعبارات للتهرب أو شروط جائرة فيما يتعلق بمتى وأين يتم تنفيذ الفحص والخدمة الروتينية للسيارة.

التكلفة التي ستتحملها بالنسبة لكليهما يمكن التفاوض عليها. وليس من الضروري أن يتم شراء الضمان طويل الأمد في نفس اليوم الذي تشتري فيه السيارة وليس من الضروري أيضاً أن تشتريه من التاجر الذي اشتريت منه السيارة.

تجنب حيل التاجر

لا تسمح للتاجر أبداً أن يحتال عليك. اطلب منه التوقف. فإذا استمر شعورك بالرهبة، أو التعب، أو الضغط، أو الارتباك، فانصرف. وإذا لم تكن مرتاحاً لموظف مبيعات، فقم بطلب آخر أو اترك المتجر.

أعطِ نفسك دائماً الخيار بالرحيل إن كانت المفاوضات لا تسير في صالحك. ولا تقبل عرض البائع بأن تصطحب السيارة معك ليلاً بينما تفكر في إتمام الصفقة. فهذا العرض قد قدم ليضيف ضغوطاً عليك لتتمم الصفقة.

تبدأ حيل صالة العرض عادة بأن تُسأل السؤال المفاجئ: "كم تريد أن تدفع ثمناً لهذه السيارة؟"، وبدلاً من الإجابة اسأل عن عرض التاجر.

ماذا لو أن الباعة الودودين في المعرض لم يكونوا ودودين بما فيه الكفاية ليقدموا عرضهم بناءً على طريقة التكلفة فوق سعر الفاتورة؟ أصبح أمامك خياران بسيطان.

الخيار رقم ١ : تمسك بموقفك. ودعهم يعرفوا أنك ستقوم بالسؤال في أكثر من مكان. واعتقادي ان رد فعلهم سيكون أحد الأسطر القادمة:

- *كم يمكن أن أخفض من ثمن هذه السيارة لتشتريها الآن؟*
  (أجب بسؤال تطرحه: *ما أقل سعر باع به المعرض هذه السيارة؟*)
- *سنقدم لك سعراً بعد أن تزور المنافسين.* (ارفض، لأن عند عودتك سيسألونك عن أفضل عرض قدم لك).

الخيار رقم ٢: *"اعرض ١٥٠ دولار زيادة عن سعر الفاتورة"*. ثم تنح وشاهد البائع وهو يهرع إلى المدير الذي لديه السلطة ليسأله عن تعليمات إضافية.

نصيحة للممارسة: بعد إنهاء المفاوضات تحقق من صحة سعر الفاتورة بطلب رؤيتها. إن كان التاجر شخصاً نزيهاً، فسيريك الفاتورة.

إن رفض التاجر أن يريك الفاتورة، فعد إلى استخدام اختبار كشف الكذب. أصر على أن يكتب لك التاجر على العقد النهائي: *يُصرح الوكيل بأن سعر شراء هذه السيارة هو ..... دولار مضافاً إلى (أو مطروحاً من) سعر الفاتورة للتاجر.*

منذ بضع سنوات، اشتريت سيارة وقام التاجر بكتابة هذا التصريح. وبعد شهور، اكتشفت أنه قد تم خداعي. وبمواجهته قام التاجر بتحرير شيك لي بالفارق.

سيارة - مستعملة

التفاوض على شراء سيارة مستعملة

عندما تشتري سيارة من التاجر، فأنت تتعامل مع محترف مبيعات. اشترِ سيارة مستعملة من مالكها، وستكون سعيداً بشخصية البائع وتعاطفه.

السيارة التي ترغبها يمكن أن تجدها لدى تجار بيع السيارات في طول البلاد وعرضها. العثور على السيارة المستعملة المناسبة هو مسألة حظ. وشراء هذه السيارة بالسعر المناسب ربما يكون معناه التغلب على المفهوم الخاطئ لدى البائع عن قيمتها.

دعنا نبدأ بسيناريو يوضح لعبة شراء سيارة مستعملة.

كان الإعلان منشوراً في الإعلانات المبوبة بجريدة يوم السبت. واتبعت الطريق الذي وصف لك عن طريق الهاتف. وأخيراً وجدتها! السيارة الموستانج التي تريد شراءها تقف أمام عينيك.

تتفاوض بأعصاب هادئة. لا تجرفك الحماسة. لا تعطي البائع أبداً الانطباع بأنك ستشتري بكل تأكيد.

وعلى الرغم من كل ذلك، فالسعر كان مغالى فيه جداً.

لقد فحصت العديد من سيارات الموستانج طوال عطلات ثلاثة أسابيع ولا تريد أن تفقد هذه الفرصة. ولكن على الجانب الآخر لا تريد أن تدخل في مناقشة يتمسك فيها كل طرف بموقفه من السعر مع فتى يافع يمكن أن يقول لك اغرب عن وجهي.

بشكل حكيم، تختار أن تلتف حول الموضوع؛ أن تستخدم مدخلاً مرناً.

أنت: أشعر أن الـ ١١٠٠٠ دولار التي تطلبها سعراً لهذه السيارة مرتفعة جداً.

البائع: لقد قرأت بعض الإعلانات المبوبة في جريدة يوم الأحد، لذا أعرف السعر الحالي لهذا الموديل ولسنة إنتاجه.

أنت: هل استخدمت الجريدة كدليل لتحديد سعر السوق؟

البائع: نعم.

لقد نجح التكتيك الذي استخدمته: اعترف البائع بأنه مهتم ببيع سيارته بسعر السوق. والسبب في طلب البائع لمبلغ ١١٠٠٠ دولار هو اعتقاده بأن ١١٠٠٠دولار سعر عادل. وكانت الإعلانات مجرد دليل لاتخاذ هذا القرار.

أنت: لقد قرأت هذه الإعلانات أيضاً، ورأيت في بعضها أن السعر المطلوب كان أقل بكثير. هل تعتقد أن بإمكاننا أن نجد معياراً آخر لتحديد سعر السوق غير الإعلانات؟

لقد اقترحت على البائع أن الإعلانات قد تم اختيارها بشكل انتقائي لتدعم السعر الذي يطلبه وأن عادة ما يكون هناك اختلاف كبير بين السعر الموجود في الجريدة وسعر البيع الفعلي. وقد وافق البائع على أن يبيع الموستانج بقيمتها التي يحددها سعر السوق، ولكن هناك اختلاف على القيمة: ما سعر السوق الحقيقي؟

البائع: في ماذا تفكر؟

أنت: حسناً، دليل كيلي لأسعار السيارات المستعملة Kelly Blue Book هو القول الفصل في تحديد سعر السيارات المستعملة. سأدفع السعر المذكور في دليل كيلي للبيع بالجملة.

البائع: أوافقك أن الدليل هو القول الفصل. ولكنني أبيع بالتجزئة وأريد سعر التجزئة.

اتفقت والبائع على معيار خارجي هو دليل كيلي Kelly Blue Book، ولكن مازال هناك الخلاف القائم حول إن كان سيتحدد السعر طبقاً لسعر البيع بالتجزئة أو البيع بالجملة.

أنت: السعر الموجود في دليل البيع بالتجزئة عادة ما يكون السعر الذي يتقاضاه بائع السيارات والذي يكون مستعداً لأن يضمن حالة السيارة، ويمكن أن يساعد في ترتيب تمويل للشراء وتغيير الملكية. ماذا عن سعر وسطي بين سعر التجزئة وسعر الجملة؟

تعرض على البائع أساساً لحل وسط يمكن أن يتحول إلى دولارات. عرض المال قبل عرض الأساس الذي يستند عليه الحل الوسط سيتسبب في تمسك البائع بموقفه أكثر.

عرضت على البائع *معياراً ثابتاً* (دليل كيلي) ومدخلاً موضوعياً (تقسيم الفارق بنسبة ٥٠٪). يُسهم كلاهما في تقرير إن كان دليل البيع بالجملة أو بالتجزئة هو الذي يجب أن يتم تطبيق سعره.

إليك خطوات كيفية استخدام أسلوب المعايير الخارجية:

الخطوة ١ . تعرف على المبرر وراء موقف البائع

كان مبلغ ١١٠٠٠ دولار، في عقل البائع، سعر السوق.

الخطوة ٢ . أرغم البائع على أن يشرح لماذا يعتبر موقفه منصفاً

كانت الإعلانات هي العلامة التي أرشدت البائع لما يعتبره منصفاً.

الخطوة ٣ . تأكد من أن البائع مهتم بالإنصاف الحقيقي

أكد البائع نيته في بيع الموستانج بسعر السوق الحقيقي.

الخطوة ٤ . أظهر لماذا يعد الأساس الذي يستند إليه موقفه غير منصف أو متحيزاً

الأسعار الواردة في الإعلانات والتي تم اختيارها لا يمكن الاعتماد عليها في تحديد السعر. وعلى عكس البائع، يعرض باعة التجزئة ضماناً ومنافع أخرى تبرر السعر المرتفع.

الخطوة ٥ . اقترح البحث عن معيار منصف يتقبله كل منكما

دليل كيلي هو الذي تم الاتفاق على اختياره.

الخطوة ٦ . حول المعيار الخارجي الذي اتفقتما عليه إلى سعر

السعر الوسطي بين السعر الوارد في دليل البيع بالجملة ودليل البيع بالتجزئة هو السعر القابل للتنفيذ.

تحذير *أثناء التطبيق*: احذر من التحايل المعروف باسم حافة الرصيف. ربما يكون الشخص الذي يبيع السيارة عن طريق الإعلانات مجرد واجهة لبائع سيارات مستعملة. اسأل: من *المالك؟ منذ متى تمتلك هذه السيارة؟*

في العديد من الولايات الأمريكية، تتاح شجرة أسماء مالكي السيارات والتي توضح تاريخ ملكية السيارة في إدارة السيارات.

يقول خبراء الشراء إنك ستكون أفضل حالاً لو تفاوضت مع متجر سيارات تقليدي إن كنت تعرف ما تفعله.

نصائح منفصلة

- في الوضع المثالي، يجب أن تقابل سائقي السيارة الأساسيين لترى إن كانوا أُناساً مسئولين. احترس من السيارة التي كان يقودها مراهق بشكل أساسي.
- حدد كيف كانت تستخدم السيارة. قيادة السيارة في الأماكن المزدحمة أكثر قسوة على السيارة من القيادة على الطرق السريعة.
- هل تعرضت السيارة لحادث؟ إن كانت كذلك، فما الإصلاحات التي تمت بها وما تكلفتها؟ ومن الميكانيكي الذي أصلحها؟ تحذير: إن كانت السيارة قد تعرضت لحادث خطير، فربما تكون مكونات أساسية بها مثل الهيكل قد تضررت بشكل لا يمكن معه إصلاحها.
- اطلب رؤية سجلات الصيانة. السيارة التي يتم صيانتها بعناية ستكون قد تمت صيانتها طبقاً للفترات التي حددها المُصنع.
- انظر أول تاريخ للتسجيل في سجل تاريخ السيارة لتعرف العمر الفعلي للسيارة. سنة السيارة هي سنة الموديل، ولكنها ليست سنة الإنتاج. فسيارة موديل ٢٠٠٥ ربما تكون قد تم إنتاجها في منتصف عام ٢٠٠٤.

التفاوض والمساومة

البازار/السوق/المزادات الأهلية/ الباعة المتجولون/لعبة التسوق

لا يتحدث هذا الجزء عن الخداع.

بل هو عن السيطرة على لعبة التفاوض، وهو نتيجة مقابلتي لأكثر من ٢٠٠ تاجر في ست قارات جمعت منها نصائح للتفاوض والمساومة لتوجيهها للمتسوقين الذين يتسوقون في معارض الفنون أو أسواق السلع المستعملة أو المزادات الأهلية أو البازارات في كل مكان في العالم.

هذه هي الأسرار التي عرضتها في محاضرات ألقيتها على ركاب مسافرين في رحلات بحرية على مدار سنوات. لقد شاهدت هؤلاء المسافرين أثناء تسوقهم، وكانت النتائج التي حققوها مذهلة.

من النقيض للنقيض

لا يشترط أن يكون أبناء الفلاحين متسوقين من الطراز الأول.

تتشابه أسباب النجاح إلى حد كبير سواء كنت تتفاوض على شراء تمثال نحاسي اللون في مدينة بانكوك، أو عقد من الكهرمان من كينيا، أو قفاز من جلد الرنة من الأسواق برصيف الميناء بمدينة هلسنكي، أو أقراط من شارع بركلي تليجراف.

الخطوة ١ . المساومة القبلية

المساومة القبلية هي الفارق بين صفقة كبرى وأخرى عادية.

يمتلك سوق خان الخليلي بالقاهرة طابعاً شديد المحلية بشكل لا تخطئه العين. عندما شاهدني صاحب أحد الأكشاك أتفحص بضائعه، بدأ يتابع إشاراتي الجسدية. وعندما توقفت عيناي ويداي عند صندوق من الفسيفساء، بدأ في مخاطبتي. كان يجب أن أعرف أنه من الأفضل ألا أظهر اهتمامي بأي سلعة معينة.

فالأساس الذي تعتمد عليه مصداقية إبداء عدم الاهتمام بما إذا كانت عملية الشراء ستتم أم لا يصبح بلا أي أهمية.

إليك قليلاً من التعليقات التي سمعتها من متسوقين فقدوا مصداقية التفاوض بعدم فهمهم لأهمية المساومة القبلية. هل يبدو أي من التعليقات مألوفاً؟

- *ألن يبدو هذا رائعاً في غرفة المعيشة؟*
- *لقد رأيت عقداً مشابهاً لهذا في محلات ساكس أغلى ١٠ مرات.*
- *هذا بالضبط ما طلب منا جيم وأليس إحضاره لهما عند عودتنا.*
- *ألن يبدو هذا رائعاً مع ملابسي ذات اللون الفيروزي.*

الخطوة ٢ . بدون مغامرة لن تحصل على تخفيض

شاهد المتسوقين الآخرين وهم يشترون.

واهتم بشكل خاص بالفارق بين السعر الذي يُطلب في البداية والسعر الذي يُدفع بالفعل. اسأل المتسوقين الآخرين عما دفعوه سعراً لأشياء تهتم بشرائها.

قدم عرضاً شديد الانخفاض.

قال ممثل مكتب سياحة بولاية إنديانا لرفاقه في السفر بالرحلة البحرية إلى بومباي إن: "العرض المبدئي الحصيف الذي يقدمه المشتري يجب أن يقل بمقدار ٥٠٪ عن السعر المطلوب". ويعلم القائل إن معظم الأمريكان شديدو الاعتدال والأدب بحيث إنهم لن يعرضوا أبداً أقل من ٥٠٪.

ولكن في مدينة بومباي، مثل العديد من الأماكن في العالم غيرها، قبلت الكثير من العروض التي قدمناها والتي كانت تقل بنسبة ٨٠ و ٩٠٪.

حسنٌ، ربما لن يقبل عرضك شديد الانخفاض. ولكنك تكون قد أرسيت الأساس الذي سيمكنك من أن تعود للوطن بأفضل صفقة ممكنة لأن *عرضك المنخفض قد أثر على توقعات البائع والسعر الذي يهدف إليه.*

الخطوة ٣ . وضع حد أقصى للميزانية

يمثل عرضك المنخفض إشارة البدء للبائع بالحديث عن مناقب سلعه. وبمجرد أن تسمح للقيمة أو السعر أن يصبح هو أساس التفاوض، ستسمع عن الساعات التي لا تحصى والتي استغرقها نسج أو نحت أو طلاء السلعة التي أعجبت بها. وبدلاً من أن أناقش القيمة، أضع حداً أقصى للميزانية، لمعرفتي أن ميزانيتي، على عكس القيمة، تمثل مبلغاً شديد الخصوصية ولا يمكن الجدال بشأنه بالمنطق.

الحد الأقصى للميزانية يمكن أن يكون خاصاً بك أو بشخص آخر. وحين أساوم في أي من الأسواق المحلية المعزولة في أي مكان بالعالم، أخبر البائع الجوال في سان بطرسبرج أو أكابولكو أو رودس أنني لا أشتري لنفسي ولكن من أجل جار لي (من وحي خيالي) في بلدي والذي طلب إحضار عقد أو عباءة صوفية أو تمثال على ألا أنفق أكثر من.... روبل أو بيزو أو دراخما.

وبالطبع، تكون القيمة التي تم السماح لي بإنفاقها من قبل جاري الذي تخيلته جزءاً يسيراً من السعر الذي يطلبه البائع.

تصبح ميزانية جاري الخيالي هي الحد الأقصى الثابت بدلاً من القيمة. ويصلح هذا التكتيك، والذي يسمح للبائع الجوال بأن يحافظ على ماء وجهه عندما يتراجع عن السعر الذي طلبه، في أغلب الأحيان وفى أغلب الأوقات.

الخطوة ٤ . اختبر القاع

عقيدتي في التفاوض بسيطة: *ليس هناك شيء اسمه، عرض نهائي، أو أفضل سعر، أو موعد نهائي حاسم للشراء.*

- *هذا العرض الخاص متاح فقط إن اشتريت الآن.* لا تجعل التخفيض محدد المدة يسيطر عليك. دائماً ما تظهر التخفيضات محددة المدة مرة ثانية بشكل يشبه المعجزات.
- *ولكنني أعرضه عليك بتكلفته الفعلية.* بمجرد أن أصل إلى ما أعتقد أنه السعر الأدنى، يصبح الوقت ملائماً لاختبار القاع: كم سيكون مقدار الخصم الذي أحصل عليه إن اشتريت اثنين؟ أو ثلاثة؟ على الرغم من أنني أنوي شراء واحد فقط، إلا أن النقطة التي ينخفض عندها السعر تعطيني إحساساً أفضل بمدى مرونة البائع.

ولكن القاع ربما لا يكون هو القاع الحقيقي. اسأل:

- *ما التخفيض المعروض إن قمت بالشراء نقداً بدلاً من بطاقات الائتمان؟*
- *ما التخفيض الذي أحصل عليه إن اشتريت بالدولار الأمريكي بدلاً من العملة المحلية؟*

نصيحة للممارسة: السؤال الذي يقول: *ما التخفيض إن....؟* يفترض مسبقاً وجود تخفيض. والسؤال: *هل هناك تخفيض إن....؟* يجعل من السهل على البائع أن يقول لا.

الخطوة ٥ . ارفع عرضك

إن لزم الأمر، قدم سعراً أعلى. فالمساومة شيء متوقع. ويعد الفشل في الأخذ والرد دلالة على عدم التهذيب في بعض الثقافات. اجعل العرض المرتفع الذي تقدمه أقل من السعر النهائي المتوقع. تذكر الأسرار في الفصل ١٧. جهز نفسك لعرض قسمة الفارق بين عرضك وعرض البائع.

الخطوة ٦ . أظهر أنك مستعد للرحيل

والاحتمالات أنك لن تضطر للمشي لمسافة بعيدة.

الخطوة ٧ . ممرات خارجية: فخاخ المساومة

- *أرجوك أن تجلس وتحتسي بعض الشاي.* سيدعوك أصحاب المتاجر في العديد من الأماكن في العالم إلى الجلوس واحتساء الشاي معهم. هل هي تجربة تستحق أن تكتب لأصدقائك في وطنك لتخبرهم عنها؟ هي على الأغلب تكتيك لإضفاء الطابع الشخصي. ويجعل إضفاء الطابع الشخصي على عملية التفاوض من الصعب عليك أن ترفض العرض.
- تذكر حكاية باربرا واللوحة المخملية في النصل ١٩. تجنب أن تتجرف في الأخذ والرد لعملية التفاوض. الحصول على أفضل سعر ممكن ليس بمفاوضة عظيمة. بل المفاوضة العظيمة هي الحصول على شيء تريده بأفضل سعر ممكن.
- تذكر أن هناك أشخاصاً يشترون ما يصعنه المبتدئون. احذر احتمال أن يكون ما تراه ليس هو بالضرورة ما تحصل عليه. لتتجنب التبديل، لا تسمح أبداً أن يبتعد الشيء الذي ستشتريه عن نظرك المنتبه.

- لا تثق بوصف الباعة للعمر أو للجودة، فيما عدا في المتاجر الراقية. لا تشترِ شيئاً مهماً من باعة الأرصفة.
- إن اصطحبك مرشدك السياحي إلى متجر أو مصنع، فليس السبب أن أفضل السلع تباع هناك وبأكثر الأسعار إنصافاً، ولكن السبب هو أن المرشد يحصل على عمولة. (النقاط الملونة التي تلصق على الملابس، والتي يطلب منك المرشدون ارتداءها، تخبر الصرافين في المتاجر مَن من المرشدين سيتلقى العمولة في مقابل ما تشتريه). وأسعار المصانع ليست أسعار البيع بالجملة، والجودة ليست دائماً الأفضل.
- لا تفترض أن لوحات المحال التي تقول "معرض المصنع" أو "سوق حرة" أي شيء آخر بدلاً من أن تكون وسيلة لاستدراج العملاء.
- هل حصلت على باقي ما دفعت بالضبط؟ هل كان بعملة البلد الصحيحة؟ هل كان بالعملة المستخدمة حالياً؟ والمهارة في الخداع عند إعادة الباقي شائعة في دول العالم الثالث.
- عادة ما يبيع تجار الشوارع والأسواق بضائع درجة ثانية أو ليست على المستوى. افحص السلعة (بما في ذلك الأقمشة والملابس) من أعلى لأسفل ومن جانب إلى الآخر.
- هل تريد شراء ساعة؟ احذر من البضائع المقلدة في كل المتاجر فيما عدا المتاجر الفخمة والمتاجر الكبرى.

المشاريع - الشراء

التفاوض على شراء مشروع تجاري "بلا مفاجآت بعد الشراء"

الخطوة ١ . اسأل نفسك . . .

قبل أن تشتري مشروعاً قائماً، تأكد أنك تعرف جيداً عائدات هذا المشروع في هذا المكان وفي هذه الظروف.

- هل بدأ منافس محلي في السيطرة على السوق؟ تتم تنحية العديد من المشاريع المستقلة عن المنافسة بواسطة المتاجر الكبرى التي يطلق عليها "قتلة الاختصاص" مثل ستابلس، وفووت لوكر، وهوم ديبوت.
- هل المنافسون الجدد قريبون؟ تفقد المتاجر، التي تتواجد في نفس الشارع مع المجمعات التجارية، عملاءها بسبب ما تعرضه المجمعات من أمن وتوفير أماكن لإيقاف السيارات.
- هل هو مشروع كان رائجاً في فترة وانتهت؟ كانت متاجر الكعك والزبادي شائعة لفترة ولكنها انزوت الآن. وستلقى كل بدعة نفس المصير في النهاية.
- هل يتأثر المشروع باختلاف المخاوف في مجال الصحة العامة؟ الطعام المحتوي على دهون عالية وصالونات تغيير لون البشرة تقل شعبيتها.
- هل هو مشروع يعتمد على اجتذاب عملاء المتاجر الرئيسية أو القريبة في توليد الإقبال؟ المتاجر الرئيسية في أي مجمع تجاري لا تستمر للأبد.

الخطوة ٢ . حدد توقعاتك

اسأل نفسك: *لماذا أشتري هذا المشروع؟ هل سأحصل على ما أتوقع الحصول عليه؟*

الضمانات هي كفالة مكتوبة بأن مزاعم معينة من التي يقدمها البائع حقيقية.

من ضمانات الباعة الشائعة والتي يجب التفاوض عليها:

- التقارير المالية كاملة وصحيحة ومعدة وفقاً للقواعد والقوانين المتعارف عليها في إعداد التقارير المالية الختامية. وتعرض الوضع المالي للمشروع بشكل منصف.

- لم تحدث أي تغيرات مضرة سواء كانت مالية أو غير مالية في عمليات المشروع أو في ممتلكاته أو في عائداته، منذ تاريخ التقارير الحسابية الختامية.
- المبالغ المدينة حقيقية وصالحة وجيدة ويمكن الحصول عليها.
- عناصر المخزون حديثة وقابلة للبيع فيما عدا الأشياء التي تم إدراجها على أنها قديمة أو صعبة البيع ("هالكة").
- قوائم العملاء دقيقة. لا يوجد أي نزاع مع أي عميل ولا ينوي أي عميل أن يوقف التعامل أو يقلل بصورة ملحوظة من حجم تعاملاته.
- المنشآت والمعدات في حالة جيدة للعمل ومجددة.

فكر *فيما يلي*: ما الادعاءات التي يجب عليك أن تحصل عليها لتصل بمستوى ارتياحك للصفقة إلى حده الأقصى؟ فاوض لتضمن كل الادعاءات المهمة في الاتفاق كضمانات.

الخطوة ٣ . فاوض على النطاق الذي تغطيه ضمانات البائع

الضمانات يمكن أن تكون مطلقة. على سبيل المثال: *كل المبالغ المدينة قابلة للتحصيل.*

ويمكن أن تكون الضمانات محددة أيضاً بما يعرفه البائع. على سبيل المثال: وفقاً لمعلومات البائع، كل المبالغ المدينة قابلة للتحصيل.

افترض أن حساب مدين كبيراً يعد ديناً معدوماً لأن العميل المدين قد أشهر إفلاسه. لم يستلم البائع إشعاراً بإفلاس العميل عند شرائك للمشروع.

إن كانت ضمانة البائع مطلقة، فسيكون لزاماً على البائع أن يعوضك عما خسرته. الضمانة قاطعة.

وإن كانت الضمانة محددة بما يعرفه البائع، فلن يكون لديك حق لأن الضمانة تشترط معرفة البائع بمسألة الإفلاس.

- *فاوض على* ضمانات مطلقة بدلاً من أن تجد أنك مجبر على إثبات ما يعرفه أو ما لا يعرفه البائع.
- *فاوض على* أن الضمانات لن تتأثر أو لن تكون مقيدة بأي أبحاث تقوم بها أنت أو شخص آخر بالنيابة عنك قبل الاتفاق عليها.
- *فاوض على* ألا تنتهي المزاعم والضمانات بانتهاء الصفقة وتنفيذ نقل ملكية المشروع. سيمكنك هذا من أن ترفع دعاوى مستقبلية تخضع فقط لما يمكن تطبيقه من القوانين التي تحدد الفترة التي يمكن أن تُرفع فيها الدعوى.

الخطوة ٤ . كن مستعداً عندما يقول البائع . . .

مصاريف مشروعنا حقاً أقل بكثير من التي تظهر في السجلات. لقد أضفت العديد من مصاريفي الشخصية على مصاريف المشروع، حتى إنني قد قضيت إجازتي في لندن في العام الماضي وأضفت تكاليف الرحلة بأكملها إلى مصاريف المشروع. أو يقول...

انظر، نقوم بالكثير من العمليات النقدية. لأكون صريحاً معك، لا نسجل كل دخلنا. المشروع أفضل حقاً بكثير مما يظهر في السجلات.

إن كان البائع يكذب على مصلحة الضرائب بخصوص عائدات المشروع ومصروفاته، فما الذي يجعلك تعتقد أنك تحصل على القصة الحقيقية؟

- *فاوض* على أن تعدل نسبة من سعر الشراء وفقاً لأرباح المشروع أو ربحيته في الفترة التالية للشراء. يحميك هذا التكتيك في حالة ثبت أن مزاعم البائع بخصوص تقديره للأرباح أو أرباحه السابقة غير حقيقية. على سبيل المثال: يمكن أن يعتمد جزء من السعر على نسبة الزيادة في الأرباح المستقبلية مقارنة بالأرباح السابقة والتي توجد في السجلات.
- *فاوض* على تعريف للأرباح يستبعد الأشياء الاستثنائية مثل بيع معدات غير واردة في قائمة المخزون.

الخطوة ٥ . هل يمكن أن يصبح البائع منافساً لك؟

هل سيضر مشروعك إن بدأ البائع فجأة في منافستك؟ لا تخاطر.

- *فاوض* على الحصول على عهد من البائع (ميثاق) بعدم المنافسة عن طريق محاولة التأثير على العملاء أو استمالتهم بعيداً عن مشروعك.

ولكن ماذا لو افتتح البائع مشروعاً مشابهاً ولم يحاول استمالة عملائك الحاليين ولكنهم اندفعوا إلى مشروعه الجديدة بالرغم من ذلك؟

- *فاوض* على قيود مثل *متى* و*أين* يمكن أن يفتتح البائع مشروعاً مشابهاً. على سبيل المثال: يوافق البائع على عدم العمل كمتعهد تقديم طعام للحفلات بمقاطعة لوس أنجلوس لمدة خمس سنوات.

تحذير *تفاوضي*: هل من الضروري أن تفاوض الموظفين الرئيسيين لدى البائع على ميثاق مشابه بعدم المنافسة؟ إن كان الأمر كذلك، فهل سيكون ميثاق عدم المنافسة الذي يتعهد به الموظفون لدى البائع قابلاً للتطبيق وفقاً لقانون الولاية؟ إذا لزم الأمر، استشر محاميك.

الخطوة ٦ . احتفظ بأسرار التجارة في طي الكتمان

تعد أسرار المشروع معلومات ضرورية لنجاح المشروع. وفقاً لطبيعة المشروع، يمكن أن تتضمن تلك المعلومات:

- أسماء العملاء.
- أسماء المولين وأسعارهم.
- الأساليب والطرق والإجراءات الفريدة.
- المعادلات الخاصة والوصفات.
- الأكواد الأساسية أو برامج الكمبيوتر.
- الرواتب والمعلومات عن الموظفين.

امنع البائع من تسريب أسرار المشروع للآخرين الذين يمكن أن يستخدموها للمنافسة في غير صالحك. فاوض على مواثيق تحظر على البائع أن:

- يكشف لطرف ثالث قائمة من الأشياء المحددة، والمعلومات، والعمليات، وما إلى ذلك، والتي تعد حيوية لإدارة المشروع بشكل فعال وناجح.

- يزيل أو ينسخ الرسومات، والخطط، والبرامج، والقوائم، والوثائق التي تعتبر أسراراً خاصة بالمشروع.

الخطوة ٧. اجعل لصفقتك أنياباً

لتؤمن نفسك. فاوض على اتفاق بتعويض الخسارة ينص على أن البائع لا يضمر ناحيتك الضرر بأن يسدد أو يدافع بنجاح ضد أية دعاوى تقام ضدك من قبل طرف ثالث بسبب شيء حدث قبل شرائك للمشروع.

مهما كانت براعة الاتفاق الذي تبرمه بتعويض الخسارة، إن كان البائع قد خسر نقوده وأشهر إفلاسه، فالأرجح أنك لن تحصل على أي تعويض للخسارة على الإطلاق.

لتكن أكثر أمناً:

- *إن كنت ستقدم للبائع كمبيالات عليك*، ففاوض على الحق في أن تعوض أو تخصم من المبالغ التي ستدفعها له في المستقبل أي مبالغ تنتج عن أية دعاوى ضد البائع.
- *إن كنت ستدفع المبلغ كله نقداً*، ففاوض على الاحتفاظ بدفعة مؤجلة: جزء من سعر الشراء (السعر الذي تفاوضتم عليه) في حساب ادخار بنكي باسمك لفترة متفق عليها. وسيتم تعويض خسائرك من جراء الدعاوى المرفوعة ضد البائع من خلال حساب الادخار الذي تحتفظ به.

سيرغب البائع في الحصول على إخطار مسبق برغبتك في المطالبة بالاحتفاظ بدفعة مؤجلة، لكي يفند خصائص هذه المطالبة بما يتماشى مع الاتفاق الذي بينكما بخصوص إجراءات تسوية النزاعات.

حقائق: ضع في اعتبارك أن...

- يصبح الناس أقل عجرفة فيما يزعمون عندما يوجد احتمال بتحملهم المسئولية القانونية شخصياً.
- كلما زاد عدد الأشخاص المعرضين للخطر، زادت احتمالات نجاحك في الدفاع عن حقك في المطالبة بالمال.

لتحصل على أقصى حدود الأمان، عندما يكون البائع مؤسسة أو شركة ذات مسئولية محدودة أو شركة مساهمة، فاوض على أن يجتمع كل من موظفيها وحملة الأسهم والشركاء وأصحاب رأس المال معاً كضامنين وممولين للتعويضات.

الخطوة ٨. تجنب مفاجآت شراء الأصول

إليك عينات من بعض الأشياء غير المتوقعة:

- *مفاجأة:* رخصة البائع وتصاريحه قد تكون غير قابلة للتنازل. ربما تضطر إلى استخراج وثائق جديدة.
- *مفاجأة:* السيارات، والعلامات والأسماء التجارية، والأرصدة المدينة، والعقارات المؤجرة، والمخزون، والمنشآت، والعقود مع أطراف ثالثة، والقوارب، والعقارات يتم التنازل عنها بطريقة تختلف من واحدة لأخرى. حدد ما يلزم لتنازل قانوني صحيح عن الأصول.
- *مفاجأة:* الفشل في اتباع القوانين السارية يمكن أن يُمكن دائني البائع من فرض ضريبة أو رهن الأصول التي دفعت ثمنها واستلمتها. حدد المطلوب طبقاً للقانون المحلي لتحصل على الأصول

خالية من حق الحجز وبدون رهن. افهم القوانين المتعلقة بالبيع الجزافي والمستندات اللازمة لتقديمها على مستوى المقاطعة والولاية.

- *مفاجأة:* إن كان سعر الشراء الذي تدفعه غير منصف ومن أجل أن تدفع القيمة المنطقية نظير المشروع، سيكون هناك احتمال أن يقوم دائنو البائع بإبطال الصفقة.
- *مفاجأة:* طبقاً لقانون الولاية، ربما تتولى تلقائياً مسئوليات البائع تجاه موظفيه. تأكد من القانون في ولايتك.
- *مفاجأة:* ربما تتحمل مسئولية الدعاوى المتعلقة بالبيئة والمنتجات التي بها عيوب حتى وإن كانت بنود اتفاق الشراء تنص على غير ذلك. فاوض البائع على أن يحررك من أي مسئوليات بشأن مسئولية الدعاوى المرفوعة على سابقيك.
- *مفاجأة:* ربما لا تكون الأرصدة المدينة التي تشتريها معدومة كما زعم البائع. فاوض على إلزام البائع بأن يشتري منك ثانية الأرصدة التي فات موعد استحقاقها والتي لم يتم تحصيلها.
- *مفاجأة:* المعدات والمفروشات التي لا تدخل ضمن المخزون تخضع بشكل عام لضريبة المبيعات. مديونيات الضرائب غالباً ما تكون من مسئوليات البائع. ولكن البائع بالطبع سيحاول أن يجعل المشتري يسدد ضريبة المبيعات. على وجه العموم، في ظل غياب شرط إلزام المشتري بتعويض البائع، لا يكون المشتري مسئولاً عن سداد ضريبة المبيعات.

نصيحة تفاوضية: بين الأطراف أنفسهم، يكون تحديد أي الأطراف عليه أن يقوم بسداد ضريبة المبيعات أمراً قابلاً للتفاوض.

- *مفاجأة:* عادة ما يستقيل الموظفون الأساسيون بعد انتقال ملكية المشروع.

نصيحة للممارسة: احصل على ضمان من الموظفين الأساسيين ببقائهم في العمل. واستعلم إن كانوا ينتظرون منك أن تقر بإجازاتهم المتراكمة وغيرها من المميزات.

الخطوة ٩ . استشر متخصصاً

ربما كان الأفضل بالنسبة لك هو شراء الأصول التي تُشكل المشروع: الموجودات، والأرصدة المدينة، والمعدات، والاسم التجاري، وعقود الإيجار، وغيرها. يمكن أن توافق على الاضطلاع بالتزامات ومديونيات محددة كجزء من الاتفاق.

ربما كان الأفضل لك هو شراء أسهم الشركة (أو الشركة ذات المسئولية المحدودة) التي تمتلك الأصول التي تُشكل المشروع. تمتلك الشركات أصولاً ولكن يكون عليها التزامات وديون ودعاوى ضدها.

استعن بخدمات المتخصصين الذين يمكنهم أن يرشدوك في متاهات الضرائب والقانون والتعويضات المالية لتسوية النزاعات.

المشاريع - البيع

التفاوض على بيع مشروع تجاري بلا مفاجآت بعد البيع

الخطوة ١ . تذكر قصة عائلة سكوتس

قضت عائلة سكوتس حياتها في إنشاء متجر لملابس السيدات صغير لكن مربح ويستحق ما يطلب فيه من سعر للبيع. وكانوا فخورين، ولهم كل الحق، بما أنجزوه ويتطلعون إلى تقاعد وشيك.

عرض عليهم وولف سعراً كبيراً بشكل مدهش نظير مشروعهم المربح. سيتم تمويل الشراء بواسطة مقدم نقدي بسيط بالإضافة إلى كمبيالة بمبلغ ضخم.

لم تعرف عائلة سكوتس نوايا وولف لنهب مشروعهم.

استخدم وولف سمعة المتجر الحسنة في الحصول على قروض وشراء سلع لم يدفع ثمنها. ولم تحصل عائلة سكوتس على أي مليم بخلاف المقدم النقدي.

يفكر الناس بشكل عجيب. إنني أعرف عائلة سكوتس: إنهم يشبهون الكثيرين غيرهم من رجال الأعمال الجيدين. فلو أن وولف أراد شراء بضائع بمبلغ ١٠٠٠ دولار بنظام الائتمان، لكانوا قد جمعوا كل المعلومات عنه. ولكن العائلة لم تكن مبرمجة للحصول على معلومات عن مشترٍ للمشروع بأكمله.

الخطوة ٢ . الاستعداد لما سيكون

سواء كنت تبيع حصتك في مشروع تمتلكه مؤسسة أو تبيع أصولاً تُشكل مشروعاً كاملاً، سيطالبك المشتري بضمانات ومزاعم محددة عن المشروع. والقسم السابق يحتوي على أمثلة للضمانات الشائعة التي يتم طلبها.

بموافقتك على تقديم الضمان للمشتري، فأنت تتعهد بتعويضه عن الخسائر الناتجة عن أي خرق للمزاعم والضمانات التي قدمتها.

وكبائع، عليك أن تحد من نطاق التزاماتك ومسئولياتك. ويمكنك تحقيق ذلك إذا:

- *تفاوضت* على حدود للمبلغ الإجمالي الذي يمكن أن يطالبك به المشتري في حال حدوث خرق للضمان. على سبيل المثال، بأي حال من الأحوال لا يستطيع المشتري أن يسترد أكثر من ٢٥٠٠٠ دولار كنتيجة لدعوى خاصة بخرق للضمان.
- *تفاوضت* على أن دفعات التعويض ستكون محدودة بمبالغ متبقية تدفع للمشتري من سندات الأقساط المستحقة عليه أو من دفعات الأرباح إن كان جزء من سعر البيع متوقفاً على الأرباح المستقبلية.
- *تفاوضت* على أن يتم حساب خسائر المشتري القابلة للتعويض، فيما يتعلق بأسباب التعويض عن الخسارة، وفقاً لمبدأ الحساب بعد خصم الضرائب. ومن الممكن أن تقل خسائره المالية بعد خصم التنزيل الضريبي الناتج عن تخفيضات الضرائب.
- *تفاوضت* على مدة زمنية محددة يمكن للمشتري خلالها أن يتخذ إجراءات للتعويض عن خرق الضمان. على سبيل المثال، لن تكون أي دعوى بشأن خرق الضمان صالحة إلا إذا تم إقامتها خلال ستة أشهر من تاريخ نقل ملكية المشروع.
- *تفاوضت* على حزمة تعويضات محددة لتجنب الانتهاكات الضئيلة نسبياً. على سبيل المثال، لن يتم الإقرار بالحق في إقامة دعوى إلى أن تتجاوز قيمة الدعاوى مبلغ ١٠٠٠٠ دولار.
- *تفاوضت* على نطاق الضمانات بتحديدها بما يتوفر لديك من معلومات فعلية. على سبيل المثال، بدلاً من أن تزعم بشكل مطلق أن "الإقرار المالي كامل"، سيكون الضمان الذي تقدمه محدداً: "بناءً على ما يتوفر للبائع من معلومات، الإقرار المالي كامل".
- *تفاوضت* على توزيع المسئوليات على الباعة إن كان هناك أكثر من بائع. على سبيل المثال، إن كنت تمتلك ٣٠٪ من المشروع الذي يتم بيعه، فلا يجب أن تتحمل ١٠٠٪ من المسئوليات المحتملة الناتجة عن دعاوى المشتري.
- *تفاوضت* على تحديد مسئولياتك عن البضائع أو المعدات المعيبة أو الناقصة لتعوض المشتري عما دفع ثمنه فقط من أشياء معينة. سيمنع هذا احتمالية مطالبة المشتري بالتعويض عن أرباح خسرها أو خسائر تابعة أو ناتجة عن انتهاكك للضمان.

نصيحة للممارسة: بدلاً من أن تضمن حالة المعدات المباعة، اسمح للمشتري بأن يفحصها وقم ببيعها على حالتها الراهنة.

الخطوة ٣ . الهروب من المصيدة، والبقاء بعيداً عنها

إن كنت تبيع أصولاً، فالاحتمال الأغلب أنك سترغب في التفاوض على أن يتحمل المشتري كلاً أو جزءاً من ديون المشروع. ويصبح هذا واقعياً بشكل خاص إن كنت تعهدت بالتزامات ما بعد البيع لمن تستأجر منه المعدات أو مالك الأرض أو لممول الشراء بالأقساط.

- *فاوض* على أن يضمن لك المشتري عهده على دفع هذه الالتزامات المفترضة. يمكن أن يكون الضمان الذي يقدمه المشتري عقاراً أو المعدات التي اشتراها منك أو أي بضائع أخرى كضمانة إضافية. إن تراجع المشتري فيما بعد بعدم دفعه هذه الديون المفترضة، سيكون لك الحق في الحجز على الضمانة الإضافية التي تضمن تعهد المشتري بالدفع.

هل المشتري مؤسسة أم شركة ذات مسئولية محدودة؟

- *فاوض* على أن يضمن أصحاب رأس المال من المشترين شخصياً أن الالتزامات المفترضة ستدفع في ميعاد استحقاقها. وإن اعتراك القلق تجاه قدرة الضامنين المالية، يمكن أن تؤمن هذه الضمانات بالأصول الشخصية للضامنين.

الخطوة ٤ . احمِ نفسك من التلاعب في الأرباح

هل يعتمد جزء من سعر البيع على مكاسب المشتري المستقبلية (الأرباح)؟ احمِ نفسك من التلاعب في الأرباح. حتى تحصل على باقي السعر:

- *فاوض* على أن يُدار المشروع الذي تبيعه ككيان قائم بذاته منفصلاً عن باقي عمليات المشتري الأخرى والتي يمكن أن تؤثر على الأرباح.
- *فاوض* على ألا يمكن التخلص من المعدات والمنشآت اللازمة لمباشرة العمل دون موافقتك.
- *فاوض* على عدم إمكانية إجراء أي تغييرات جوهرية في نوع أو نطاق أو طبيعة إدارة المشروع.
- *فاوض* على أن تحدد حصص المصروفات بحد أقصى إن كان المشروع الذي تبيعه سيعمل كجزء من شركة أكبر.
- *فاوض* على الحق في المراجعة الدورية للتقارير المالية وحسابات الأرباح الخاصة بالمشتري.

الخطوة ٥ . اجعل كمبيالة المشتري قابلة للتحصيل بقدر الإمكان

- *حقيقة صادمة رقم ١ : قد يكون ضمان الدفع مجرد وهم تراه الآن ثم ما يلبث أن يختفي فيما بعد*. يمكن أن تخسر فائدة امتلاك كمبيالة مضمونة إن كان من الممكن بيع المخزون والأرصدة المدينة و/أو المعدات، التي تضمن الكمبيالة، أو تجمع بسهولة بمعرفتك أو بموافقتك.
- *حقيقة صادمة رقم ٢ : يمكن أن تسترد مشروعك*. امتلاكك لكمبيالة يضمنها مخزون أو منشآت المشروع نفسه يعني أنك يجب أن تكون مستعداً عاطفياً ومالياً لاسترداد المشروع إن أجبرت على الحجز على الضمانات. (ويفترض في هذه الحالة أن يكون المشروع سليماً ولم يتعرض للضرر).

- *ضمان إضافي*. فاوض على حقوق الملكية لمنزل المشتري أو أي عقارات أخرى كضمان إضافي لتضمن دفع الكمبيالة التي يعطيها لك.

ماذا إن لم يستطع المشتري أن يقدم ضماناً إضافياً؟ طالب بأن يضمن آخرون لديهم المال التزام المشتري بالكمبيالة.

نصيحة للممارسة: لا يجب أن يكون الضمان *بالدفع في النهاية* للكمبيالة ولكن يجب أن يكون *بالدفع في الموعد المحدد*.

فكر: هل من المنطقي أن تجمع الأرصدة المدينة بنفسك بدلاً من أن تبيعها؟ بيع الأرصدة المدينة القابلة للتحصيل يشبه بيع النقود السائلة.

تحذير تفاوضي: إن أصر المشتري على شراء أرصدتك المدينة، فربما يكون ذلك علامة على أن الوضع المالي للمشتري غير مستقر.

الخطوة ٦ . استشر متخصصاً

يحتاج بيع مشروع تجاري إلى مساعدة متخصصين متمرسين في المشاريع التجارية والضرائب.

اتفاق للمشاركة في السكن

التفاوض على اتفاق بين شركاء سكن غرباء

عندما تشعر أن تقسيم الخزانة كان الجزء الأصعب في الاتفاق...

الخطوة ١ . حان الوقت لتكون واقعياً

لقد حان الوقت لتناقشا توقعاتكما ومخاوفكما بصراحة. يمكن أن تمثل هذه المناقشات تجربة مجزية وخصبة تؤدي إلى فهم وتقدير جديدين للعلاقة بينكما. ويمكن أن تمثل أيضاً صراعاً محبطاً يكشف الحقائق.

الخطوة ٢ . افهم الحقوق والممنوعات

على وجه العموم، ليس هناك حق تلقائي للملكية أو للرعاية والإنفاق لمجرد أن شخصاً ما كان في وقت ما شريكاً في السكن.

في بعض الولايات الأمريكية والتي يتم الاعتراف فيها بحقوق شركاء السكن، ليس لهذه الحقوق أي علاقة بحق الرعاية والإنفاق. ولكنها برغم ذلك ذات علاقة وثيقة بقانون العقود.

في هذه الولايات التي اصطلح على تسميتها "بولايات النفقة"، لا تعد الحقوق التي تمنحها المحكمة أكثر من الحق الذي يمتلكه أي شخص في تطبيق عقد قانوني حتى لو كان العقد يحدد ترتيبات إعالة مالية "زوجية".

في بعض الولايات التي يتم فيها تطبيق اتفاقات الشراكة في السكن، يضطلع القانون بدور أكبر في حماية توقعات شريك السكن الذي لا يملك عقداً مكتوباً. والمحاكم في هذه الولايات التقدمية مستعدة لبحث سلوك شركاء السكن لتحدد إن كان هناك "عقد ضمني" أو "شراكة ضمنية". ولكن قد لا يستطيع شريك غريب في السكن أن يثبت وجود عقد ضمني أو شراكة ضمنية. وفى هذه الحالة يكون الاتفاق المكتوب شيئاً ضرورياً.

الخطوة ٣ . تفاوض على نوعية العلاقة

إن ظهر للمحكمة أن الاتفاق لم يكن في الأساس من أجل الشراكة في السكن أو الرعاية الصحية أو الشراكة في الموارد المالية، ربما ترفض المحكمة تطبيق اتفاق الشراكة على أساس أن الغرض منه كان غير شرعي. تفاوض وسجل بوضوح نوعية وسبب الشراكة.

الخطوة ٤ . تفاوض على حقوق والتزامات محددة للرعاية المالية

الاتفاق المكتوب للشراكة في السكن والذي الغرض منه الرعاية المالية أو العناية والدعم قد يكون شديد الغموض لدرجة أن يتسبب في تقسيم الممتلكات أو أن تأمر المحكمة بالرعاية المادية.

إن كان سيتم إبرام الاتفاق، فيجب أن تكون الحقوق الشخصية والالتزامات المتفاوض عليها للطرفين واضحة ومحددة.

ضع في اعتبارك التفاوض وتضمين الأشياء التالية في اتفاق الشراكة:

- من سيدفع أو يتحمل الجزء الأكبر من تكاليف المعيشة؟
- هل سيتم تجميع الإيرادات والدخل معاً؟
- من سيتحمل الضرائب وتكاليف الصيانة والمحافظة على ممتلكات أحد الطرفين؟
- هل سيتم دفع التكاليف إلى الشريك الآخر على فترات منتظمة؛ على سبيل المثال، سيتم دفع مبلغ ما من المال سنوياً في نفس ميعاد بداية الاتفاق.

الخطوة ٥ . تفاوض على ما يحدث في حالة رغبة الطرفين في فسخ الاتفاق

ضع في اعتبارك التفاوض على ما سيحدث إن انتهت علاقة الشراكة وتضمينه في الاتفاق:

- هل سيكون هناك رعاية مالية بعد فسخ الاتفاق؟ إن كان كذلك، فهل سيتم الربط بين فترة الرعاية بعد فسخ الاتفاق وبين فترة سريان الاتفاق؛ على سبيل المثال، كل شهر أثناء فترة الشراكة يقابله شهر من الرعاية بعد انتهاء الاتفاق؟
- من سيخلي العين ومن سيبقى فيها؟
- من سيحتفظ بالأثاث وغيره مما اشتريتموه سوياً أثناء فترة الشراكة؟

الخطوة ٦ . تفاوض على ما سيحدث إن قام الطرف المستفيد مادياً بإنهاء الاتفاق

ماذا يحدث إن كان الطرف الذي يرغب في تطبيق بنود اتفاق الشراكة في السكن هو من أنهى الاتفاق؟ يجب أن يفاوض الطرف المستفيد مادياً على ما سيحدث عند حدوث هذا الاحتمال ويدونه في الاتفاق ليتجنب دفاع الطرف الآخر المبني على خرق بنود الاتفاق.

الخطوة ٧ . تفاوض على الوصية في حالات الوفاة

يمكن أن تتغير وصية شركاء السكن الغرباء في أي وقت دون علم الطرف الآخر أو موافقته. يمثل اتفاق الشراكة في السكن عقداً بين طرفين لا يمكن تغييره إلا باتفاق الطرفين.

ضع في اعتبارك التفاوض على ما يلي وتضمينه في الاتفاق:

- في حالة وفاة أحد الشريكين، سيتلقى الشريك الآخر الذي مازال على قيد الحياة إعانة مالية محددة شهرياً لمدة زمنية معينة.
- سيمتلك الطرف الحي وثيقة تأمين الطرف الآخر على حياته وينتفع بها.
- في حالة وفاة أحد الطرفين، سيستمر الطرف الحي في السكن في محل سكن الطرف المتوفى لفترة معينة.

الخطوة ٨ . وكل محامياً

يكون اتفاق الشراكة في السكن أقدر على مواجهة أي تحديات إن قام محامي شريكك بمراجعته. ويجب أن يشهد المحامي كتابةً أن الاتفاق قد تم قراءته وفهمه، وأن شريكك قد اتفق عليه دون إكراه أو تأثير.

الكثير من المعلومات الواردة هنا، وفي أجزاء أخرى من الكتاب، لا تنطبق على عالمنا العربي. وقد أوردناها هنا على سبيل الاسترشاد ليس أكثر. المترجم.

تحصيل الأموال

التفاوض على تحصيل الأموال دون الظهور بمظهر الشخص الضعيف أو المنقب المتعالي عن المال الذي يعتقد أنه فوق الجميع

لا يوجد من يحب تحصيل الأموال. فهي أسوأ وظيفة ممكنة.

فمن ذا الذي يريد أن يسمع الصراخ والتهديدات وادعاء الفاقة والهجوم اللاذع الذي يتمحور حول كيف كان يمكن لك أن تفعل شيئاً ما بشكل أفضل وأسرع قليلاً ومختلف قليلاً؟

من يرغب أن يتعرض للإحراج ويشعر بمشاعر دفاعية بلا داعٍ عندما يسأله شخص ما: "ألا تثق بي؟".

يعرف الجميع أنه من الصعب بما فيه الكفاية أن تحصل على عميل، ولا داعٍ لذكر احتمالية خسارتها لصالح المنافس لكونك متغطرساً في تحصيل فواتيرك. ألن يعدل الناس عن التعامل معك إن رأوك كشخص قاسٍ وغير مبالٍ فيما يتعلق بسياسات تحصيل الأموال؟

ليس بالضرورة أن يكون الأمر كذلك. من الممكن أن تحصل مالك بينما تحافظ على العلاقات المهمة. واليك الطريقة.

الخطوة ١ . امتلك عقلية الدائن

تذكر أن المال مالك. لقد ربحته. ولك الحق في الحصول عليه في موعد استحقاقه. أنت لا تنتظر مساعدة أو إحساناً.

الخطوة ٢ . من يتردد يخسر

كلما طال انتظارك لتناقش مشكلة محتملة، قلت احتمالات قدرتك على تحصيل المال. والوقت الذي تبدأ فيه في مناقشة المشكلة هو بعد أيام قليلة من موعد استحقاق المال الذي لم يدفع.

الخطوة ٣ . لا تكن ضعيفاً

لنواجه الواقع. تمثل التصرفات الخاطئة التالية دلائل على الضعف.

- تصرف خاطئ رقم ١: *هل يمكن أن ترسل جزءاً من المبلغ كدفعة تحت الحساب؟* يمكن أن تتراوح الدفعة الجزئية ما بين ٢٠ دولاراً من حساب بقيمة ١٠٠٠ دولار. وهو مبلغ أبعد ما يكون عما كنت تنتظره.
- تصرف خاطئ رقم ٢: *انظر، لدينا فواتير يجب علينا دفعها أيضاً*. ومن يبالي؟ وعلاوة على ذلك، لا دخل لاحتياجاتك بمسألة تحصيل ما هو حق لك أدبياً وقانونياً بالفعل.
- تصرف خاطئ رقم ٣: *كم يمكن أن ترسل لنا؟* يجب أن تتمحور المناقشة حول كيف سيتم دفع الفاتورة، وليس حول المبلغ الذي سيتم إرساله هذا الأسبوع.
- تصرف خاطئ رقم ٤: *إن لم يكن في الأمر مشقة، فهل يمكن أن ترسل لنا مبلغاً اليوم؟* يعاني الشخص الخطأ من الإحساس بالذنب ويظهر هذا السؤال ذلك. لماذا تعتذر عن طلبك من شخص ما أن يفي بوعده؟
- تصرف خاطئ رقم ٥: *أرغب أن تدفع الفاتورة أو على الأقل نصف قيمتها*. اذكر لي اسم شخص يمكن أن يدفع إجمالي قيمة شيء تلقى عرضاً بدفع ٥٠٪ فقط من قيمته.

الخطوة ٤ . اهدأ

إن كنت تشعر بالتوتر أو بعدم الراحة لطلبك مستحقاتك، فأعد بناء الارتباط بالطرف الآخر.

- ابدأ بالثرثرة العادية إن استطعت أن تجعلها تبدو طبيعية ووليدة اللحظة. الحديث عن الرياضة والكوارث الطبيعية من المجالات التي تذيب ثلوج العلاقات: *هل رأيت المباراة أمس؟ هل لديك خسائر في منزلك بسبب الرياح؟*
- عبر عن سبب عدم شعورك بالراحة: *أكره أن أتصل بك هاتفياً بخصوص الفاتورة المستحقة عليك وأرجو ألا نضطر إلى النقاش في الأمور المالية. إن كنت ترغب في التحدث فيما بعد، فأخبرني متى يجب أن أتصل بك؟*

يظهر العرض بتأجيل المناقشة أنك حقاً تشعر بعملائك كبشر ولا تنظر لهم على أنهم مجرد إحصائيات لأموال تُحصل.

الخطوة ٥ . تفاوض على سلوك محدد

أن تُوعد بأن يتم دفع "قسط" ليس كافياً. إن لم تكن ستحصل على المبلغ كاملاً. كن محدداً بالنسبة للقسط الذي سيتم إرساله لك والإطار الزمني الذي سيتم فيه دفع باقي المبلغ.

- *يجب أن أعرف بالضبط كم سترسل ومتى سيتم الإرسال، وكيف سيتم دفع باقي الحساب؟*
- *ما الوقت الذي تحتاجه لتصفي الحساب؟*
- *كم ينقصك لتكمل إجمالي المبلغ؟*

بدون فهم تام ومحدد، ستتضرع من أجل الحصول على المال أسبوعياً.

الخطوة ٦ . كيف يمكن تجنب كلمة "دفع"

إذا كان لا يمكنك قول كلمة ادفع، فاستخدم كلمات مراوغة: *أريدك أن تصفي هذا الحساب: يجب أن تحدث حسابك: أريدك أن تنتبه للرصيد.*

الخطوة ٧ . اسأل عن الكيفية

لقد طلبت من المدين أن يدفع الفاتورة التي يدين بها لك. الخطوة الثانية هي السؤال: *كيف ترغب أن تصفي (تدفع) رصيد الحساب: نقداً أم ببطاقة ائتمان أم بشيك بنكي؟*

الخطوة ٨ . لا تقل شيئاً

سيجيب المدين عن سؤالك في الخطوة ٧ إذا لم تقل شيئاً آخر بعد ذلك.

ربما تكون الإجابة وعداً بالدفع (ولن يكون هذا الوعد كافياً حتى يكون محدداً)، أو تكون الإجابة بتقديم عذر لعدم الدفع (وحينئذ يكون هذا هو الوقت المناسب لتناقش هذا العذر وتصل لحل وسط أو ترفضه).

إن طلب المدين مناقشة المسألة فيما بعد، فاحصل منه على التزام بالميعاد والمكان: *أعرف أن هذا الوقت غير ملائم. متى يجب أن أتصل بك ثانية؟*

نصيحة *تفاوضية*: من الصعب أن تفوز في مواجهة شخصية. ربما يكون اللقاء الشخصي أقل إحرازاً للنتائج من المكالمة الهاتفية. إن كان المبلغ مهماً وكانت المقابلة غير مرهقة لك فاجعلها في مكتب المدين. سيفقد عميلك حجة إعادة فحص سجلاته المالية ليراوغ في الدفع. والأفضل من ذلك، أن المكتب هو المكان الذي يوجد به دفتر شيكات المدين!

الخطوة ٩ . لا ينتهي الأمر حتى يتم الدفع

إن قمت بتطبيق الأساليب المذكورة عاليه ولم يتم الدفع، ففكر في وسائل استخراج الأموال التالية:

- *جوي، قام مديرنا بوضع حسابك ضمن المجموعة التي سيتم تسليمها للمحامين ليقوموا بتحصيلها. وقد استعدت ملفك وقلت إنني أريد أن أحدثك بنفسي عن رصيد حسابك.*
- *جوي، لقد وضع مديرنا حسابك ليتم تحصيله. أعرف أن الظروف كانت قاسية وأنك لا تعرف على وجه الدقة متى يمكنك أن تدفع. يمكنني أن أعطيك مهلة إن قمت بالتوقيع على كمبيالة.*

تتمتع الكمبيالة بوجه عام، على عكس المعاملات بنظام الحساب المفتوح، بشكل محدد للدفع وفوائد مستحقة وتشترط جزاءات للتأخر في الدفع وتعويض مادي عن المصروفات القانونية. ويمكن ألا تتوفر الدفاعات التقليدية (التأخر في التسليم أو عيوب المنتج أو غيرها) لدى المدين بمجرد أن يتم ذكر الالتزام في كمبيالة.

نصيحة *تفاوضية*: هل هناك خلاف على المبلغ المستحق؟ ربما تأخر ميعاد تسليم البضائع أو أن المواصفات لم تكن مطابقة.

فكر في هذا: افترض أن مطالبة بمبلغ ٤٠٠٠ دولار قد تم تخفيضها إلى ٢٠٠٠ دولار وسيتم دفعها على أقساط شهرية. لتجعل الصفقة رادعة، اكتب الكمبيالة بمبلغ ٤٠٠٠ دولار بحيث تنص على أن تقديم ائتمان قدره ٢ دولار لكل دولار يدفع في موعده.

إن تم دفع كل الأقساط في موعدها، فسيكون الإجمالي المستحق فقط هو ٢٠٠٠ دولار. إن تم دفع نصف الأقساط فقط في موعدها سيكون الإجمالي المستحق هو ٣٠٠٠ دولار. وإن لم تُدفع أي من الأقساط في موعدها، سيكون الإجمالي المستحق هو ٤٠٠٠ دولار وسيكون لديك كل حقوق وإمكانات مالك كمبيالة.

نصيحة *للممارسة*: إذا كان المشروع التجاري عبارة عن مؤسسة أو كيان آخر. فاطلب ضماناً شخصياً من المالك للدفع. هل المبلغ المستحق ضخم؟ فكر في تأمين الكمبيالة بأصول الشركة أو منزل المالك أو أي ضمانات إضافية أخرى مناسبة.

هل هذه المطالب عسيرة المنال؟ ليس إن كان عميلك يطلب منك أن تمتنع عن اتخاذ إجراء تحصيل قانوني أو كان يرغب في زيادة الائتمان.

المقاولون

التفاوض مع مقاول حمامات سباحة/ إنشاءات/بناء/أسقف/دهانات/ حدائق أو غيره من المقاولين

يجب أن يتم التعامل مع المناقشات الأولية التي تجريها مع المقاولين الذين يحتمل أن تتعامل معهم كمقابلات للالتحاق بوظيفة. اسأل عن المؤهلات والأعمال المشابهة التي تمت تأديتها حديثاً وما يمكن الرجوع إليه للتأكد.

وللمهام الأكبر، اعرف من سيشرف على مشروعك بشكل عام. وإن لم تصل لمرحلة تستريح فيها معه، لن تحظى براحة البال حتى تنتهي المهمة.

فكر جدياً في طرح العروض التي تصل إليك جانباً وتكون أقل أو أكثر بنسبة ١٠٪ من العروض الأخرى التي تلقيتها. فالعروض المنخفضة دلالة على مقاول ليست لديه خبرة أو في وضع حرج.

الخطوة ١ : تفاوض على جودة العمل

خيبة أمل يمكن تجنبها: كان مشروعاً مثيراً، تزيين حوائط إحدى حجرات منزلك بألواح خشبية وتركيب خزانات للكتب وخزائن. ولكن بعد أن تم عمل كل ذلك. كل ما يمكنك قوله هو أن المواد والحرفية التي صنعت بها لم ترقَ لمستوى توقعاتك.

تفاوض على أن تكون جودة العمل أفضل ما يمكن، وتدلل على *الاحتراف والبراعة*.

مواد المشروع (على سبيل المثال، النوع والجودة وحجم قوالب الخشب والموديل وتشطيب أجزاء الباب والكماليات الخاصة به) يمكن أن يتم وصفها بشكل محدد موضوعي.

لكن الحرفية شيء غير ملموس وليس من السهل تحديده. فالنجارة في شكلها النهائي في منزل سعره ٣٠٠٠٠٠ دولار قد تعتبر درجة أولى بينما في منزل سعره ١٥٠٠٠٠٠ دولار قد تعتبر درجة ثالثة.

اطلب أن ترى مشاريع المقاول التي انتهى منها والتي تتشابه مع مشروعك. إن أعجبك ما رأيته، فتفاوض على أن تكون هذه المشاريع مرجعيتك؛ مقياس مرني وملموس تمت الموافقة المسبقة

عليه للحرفية التي تشتريها. على سبيل المثال، كسوة الحوائط الخشبية وخزائن الكتب والخزائن سيكون لها نفس الجودة والحرفية في الصنعة والخامات والتشطيب النهائي كما لغرفة معيشة عائلة جونز التي تم تجديدها.

الخطوة ٢ . تفاوض على الاستعانة بمقاولين فرعيين محددين

خيبة أمل يمكن تجنبها: تريد تنسيق حديقتك. يمتلك صديق لك ممشى حجرياً يشبه المجرى المائي المتعرج. قررت أن تمتلك ممشى مشابهاً. يبدو الممشى الخاص بصديقك بطريقة ما مميزاً بينما يبدو ممشاك عادياً جداً.

يوظف أغلبية المقاولين الرئيسيين عمالاً ونجارين يعملون لديهم. وكل شيء غير ذلك يكون عن طريق المقاولين الفرعيين. لكي تعد عطاءً للمشروع الخاص بك، سيقوم المقاول الرئيسي بدعوة المقاولين الفرعيين ليقدروا حصتهم في المشروع.

إن كنت تستعين بخدمات مقاول رئيسي وتعرف مقاولين فرعيين (صناع الخزائن والبنائين والمتخصصين في لصق ورق الحائط وغيرهم) وتعجبك أعمالهم وتريد إشراكهم في العمل، فتفاوض على أن يستعين المقاول الرئيسي بهؤلاء المقاولين الفرعيين المحددين في العمل واكتب ذلك في العقد.

الخطوة ٣ . اكتب عقداً تفصيلياً

خيبة أمل يمكن تجنبها: وقعت عقداً لطلاء الحوائط الداخلية لمكتبك. وسألك المتخصص قبل أن يبدأ بيوم عن الموعد الذي سيتم فيه نقل خزانات الملفات بعيداً عن الحوائط وإن كنت ترغب في أن تدفع مبلغاً إضافياً من أجل إزالة حاملات الأرفف وملء الثقوب.

تخيل أنك في صراع قانوني مع المقاول المسئول عن أعمالك. الآن اسأل نفسك: هل العقد مفصل بما يكفي ليدعم موقفك؟

يتضمن طلاء حجرة تفاصيل أكثر من مجرد وضع الطلاء على الحائط. كيف سيُعد الحائط؟ ما نوع الطلاء؟ هل نوع الطلاء من ماركة عالية الجودة؟ كم عدد طبقات الطلاء؟ هل سيكون اللون طبقاً لرغباتك ومن أجلك خصيصاً؟ هل ستطلى مفاتيح الكهرباء بنفس لون الحوائط؟ هل ستزال خطاطيف التعليق وحاملات الأرفف؟ من سيقوم بنقل قطع الأثاث الثقيلة؟

اطلب أن يحتوى العقد على تفصيل دقيق لكل غرفة يحدد بالتفصيل ماذا سيحدث فيها وكيف.

يجب أن يحتوي عقدك على صفحات للمواصفات: الأنواع، أرقام الموديلات، الكميات، سمك الخشب، ألواح الجص، عدد طبقات الطلاء، حجم ونوع الخشب المستخدم لتبطين الحوائط وغيرها من الأعمال بالأخشاب وما شابه ذلك من تفاصيل.

الخطوة ٤ . تفاوض على تكاليف التعديلات

خيبة أمل يمكن تجنبها: كان العرض الذي قدمه المقاول لإضافة غرفة معقولاً. وخلال إنشاء الأطر الخارجية للغرفة، طالبت ببعض التغييرات. وكانت تكلفة إضافة باب خارجي آخر وتوسعة النافذتين مرتفعة بشكل غير معقول.

يقدم بعض المقاولين عرضاً منخفضاً ليفوزوا بصفقة إتمام المشروع. إنهم يعرفون أن أغلب الملاك سيطالبون بتغييرات أثناء تنفيذ المشروع. بمجرد أن يتم توقيع العقد المبدئي، فإنك تصبح حقاً عميلاً

في قبضة المقاول. تساعد الإضافات عالية السعر في التعويض عن قيمة العرض المبدئي منخفض السعر الذي تم تقديمه في البداية.

- تفاوض على تكلفة طلبات التغيير. لتتجنب أن تصبح ضحية، تفاوض مقدماً على تكلفة التغييرات المفاجئة بأسلوب منهجي. على سبيل المثال، سيتم حساب أي إضافات أو تعديلات أثناء العمل طبقاً لتكلفتها الفعلية على المقاول بالنسبة للخامات والعمالة بالإضافة إلى زيادة بمقدار ١٥٪.
- تفاوض على ما لك من مال نتيجة لطلبات التغيير. تجدد حمامك وقررت أن تركب حوضاً واحداً فقط بدلاً من اثنين. كم سيكون لك مقابل عدم تركيب الحوض الثاني؟

يمكن أن يكون المبلغ الذي تتلقاه بسبب إلغاء بند من التعاقد منهجياً أيضاً. على سبيل المثال، إن قمت بإلغاء أحد الأشياء، فستسترد مبلغاً يعادل ٨٥٪ من التكلفة الإجمالية للخامات والعمالة بالنسبة لهذا الشيء الملغي.

الخطوة ٥ . تفاوض على جزاءات تأخير المواعيد

خيبة أمل يمكن تجنبها: الآن هو نهاية شهر يوليو وأعمالك، التي كان من المفترض انتهاؤها في شهر مايو، لم تنته بعد.

ابحث عن مقاول يحدد لك تاريخ انتهاء معيناً وتفاوض على جزاءات يومية لكل يوم تأخير دون اكتمال الأعمال بعد هذا التاريخ. على سبيل المثال: فيما عدا التأخيرات التي لا يد للمقاول فيها، سيقل سعر العمل بمقدار ١٠٠ دولار لكل يوم يظل فيه العمل غير منته بعد يوم ١ يونيو.

الخطوة ٦ . تفاوض على طريقة للإلغاء

خيبة أمل يمكن تجنبها: هذا المقاول الودود والذي اقتنعت به قبل أن توقع العقد أصبحت الآن لا تطيقه. عمله رديء ومتأخر عن ميعاد التسليم. وفي بعض الأيام تجلس لتنتظره ولا يأتي أبداً.

يمكن أن يكون الاستغناء عن خدمات مقاول أثناء العمل مشكلة حقيقية إن لم تكن هناك طريقة للإلغاء تم التفاوض عليها وتسجيلها مقدماً.

تشترط أغلبية التعاقدات "الدفعات المالية التدريجية". على سبيل المثال، إن كنت تقوم بإضافة غرفة، سيتسلم المقاول نسبة من سعر التعاقد عند التوقيع، ونسبة أخرى عند وضع الأثاث، ونسبة إضافية عند الانتهاء من تركيب الإطار، وتستمر الدفعات مع اكتمال مراحل العمل.

ماذا إن أنهيت التعاقد مع المقاول بين مرحلتين؟

ماذا إن أنهيت التعاقد مع المقاول بعد دفع إحدى الدفعات مباشرة، وأصبح المقاول الآن قد تسلم أموالاً أكثر من التي تحددها كمية الأعمال المنتهية حتى الآن؟ (هذه هي الطريقة التي ينظم بها المقاولون دفعات العمل).

تفاوض وتعاقد على:

- في حالة حدوث خرق للتعاقد، يمكن أن تنهي التعاقد بناءً على إنذار مكتوب يمهله عدداً من الأيام يمكنه خلالها علاج هذا الخرق.

- إذا لم يتم إصلاح الخرق، يمكنك جعل مقاول آخر يقوم بإكمال المشروع.
- عند انتهاء مشروعك باستخدام المقاول الذي اخترته، سيدفع المقاول الأساسي الفرق بين سعر التعاقد وبين ما تحملت من تكاليف لتنهي المشروع.

الخطوة ٧ . تفاوض على تحديد مواعيد للدفعات تبدو منطقية بالنسبة للأعمال التجارية

خيبة أمل يمكن تجنبها: يشترط جدول مواعيد الدفعات التدريجية لتكلفة استبدال سقف منزلك دفع ٧٥ ٪ عند وضع خامات الأسقف بمنزلك. لقد تم وضع أوراق القار العازلة والسقف منذ أسبوعين. ودفعت ٧٥٪ من السعر. علمت الآن أن العمل لن يبدأ إلا بعد أسبوع أو اثنين.

لست مضطراً إلى القبول بجدول مواعيد الدفعات الذي يحدده المقاول. تفاوض على جدول مواعيد تمثل فيه المدفوعات قيمة الأعمال المنتهية يوم الاستحقاق. من المناسب بالنسبة للمقاول أن يكون دائماً متقدماً قليلاً عن ميعاده.

على سبيل المثال، إن أعطيت المقاول عربوناً بنسبة ١٠٪ للغرفة الإضافية، لن تدفع ٣٠٪ إضافية عند وضع الأساسات لأن المهمة لن تكون قد انتهت بنسبة ٤٠٪.

ومن الحيل الشائعة هي اشتراط دفع دفعة عند تسليم الخامات فقط. وهذا يحفز على تسليم الخامات قبل موعد استخدامها.

تحذير أثناء الممارسة: قبل أن تقوم بدفع أي من الدفعات التدريجية، اجعل المقاول يقدم لك نسخة من استمارة تحرير الرهن، والتي ستحرر ممتلكاتك من أي رهن ينتج عن توفير المقاول للخامات أو العمالة اللازمة لأعمالك.

في أغلب الولايات الأمريكية، يجب أن يوقع على تحرير الرهن كل من المقاولين والمقاولين الفرعيين والعمال وموردي الخامات الذين ملئوا الإشعارات المبدئية الملائمة. حدد القانون المطبق حيث تعيش.

الخطوة ٨ . حصن نفسك ضد المفاجآت

خيبة أمل يمكن تجنبها: كنت تعتقد أن عقد حمام السباحة البالغ قيمته ٢٠٠٠٠ دولار لن يزيد على هذا المبلغ. ولكن العقد ينص على أنه قد تم اكتشاف مشاكل أثناء الحفر وسيتكلف الأمر ٥٠٠٠ دولار إضافية للحفر في طبقة من الصخور.

حاول أن تتجنب ترك أي جزء من العمل حتى يستطيع أن يحدد المقاول ما يحتاجه عندما يهدم جزءاً من الحائط أو تتكسر الأرضية وهكذا. سيعرف المحترفون ما يتطلبه الأمر على وجه العموم عند إعداد العقد. العقود المطاطة غير المحددة هي مقدمات للمشاكل.

إذا اختلفت الأعمال عما كان متوقعاً لها وتركت غير منتهية جزئياً، اقترح على المقاول ألا يستفيد من سوء حظك. تفاوض على أن الأعمال غير المنتهية ستكون تكلفتها هي التكلفة الفعلية للمقاول دون أي فوائد.

نصيحة للممارسة: إذ أمكن، اجعل المقاول يقر بأن الحالة الجغرافية لمكان الأعمال والقيود العامة والمحلية الخاصة بأعمالك قد تم التأكد منها بشكل مستقل وليس عن طريقك.

الخطوة ٩ . تفاوض على ضمان إنهاء

خيبة أمل يمكن تجنبها: في منتصف أعمال إضافة غرفة لمنزلك، أعلمك المقاول بأنه لن يستكمل العمل. كان العرض الذي قدمه أقل من التكلفة الفعلية وكل يوم يمر عليه يخسر فيه المال.

تصدر شركات الضمانات هذه الالتزامات، سيقومون بإنهاء أعمالك بسعر التعاقد الأصلي إذا هرب المقاول من المشروع ولم تره مرة أخرى. تفاوض على الحصول على ضمان إنهاء يتحمل تكلفته المقاول (ولو جزئياً).

تحذير تفاوضي: إن رفض المقاول أن يحصل على ضمان إنهاء، فاسأل عن سمعته. ربما لا تعتبره شركة الضمان يعتمد عليه في إنهاء الأعمال.

الخطوة ١٠ . تفاوض على الضمانات

خيبة أمل يمكن تجنبها: أنفقت ١٥٠٠٠ دولار على بناء سقف جديد. أدت أول أمطار غزيرة تعرض لها السقف إلى وجود تسريب للماء وخسائر بسبب الماء في البيانو الخاص بجدتك.

ستكون هناك أوقات يجب أن تفاوض فيها على تضمين ضمانات في العقد.

على سبيل المثال:

- ستستمر الأشجار والشجيرات المزروعة حديثاً مزدهرة لمدة ٦ أشهر وبحالة جيدة.
- لن يسرب السقف الماء لمدة ٥ سنوات (يمكن أن يكون الضمان بإصلاح التسريب وكذلك بالتعويض عن الخسائر الداخلية التي سببها تسريب الماء).
- لن يتقشر أو يتكسر الجص الخاص بالحوض لمدة ٦ سنوات.
- لن يتقشر الطلاء في الداخل لمدة ٧ سنوات.

الخطوة ١١ . تفاوض على إجراءات سريعة ورخيصة وفعالة لحل المنازعات

خيبة أمل يمكن تجنبها: بوضع كل شيء في الاعتبار، يعجبك المقاول الذي يعمل لديك ولا تريد إنهاء التعاقد معه. ولكن كثيراً ما تنشب بينك وبين المقاول خلافات محتدمة. أخبرك المقاول بأنك شخص تبحث عن الكمال، ونظراً لتزمتك وعدم تساهلك بأي قدر، فأنت تطلب الكثير بالنسبة لمهمة تجديد المطبخ.

الجودة تختلف من شخص لشخص. ربما كنت أنت والمقاول لا تريان الأمور من نفس المنظور.

تسوية الخلافات بواسطة التقاضي أو التحكيم أو الوساطة يتسبب في توقف العمل في منتصف الطريق، بالإضافة إلى كونه مكلفاً، ويستهلك الوقت، ويستنزفك عاطفياً.

الآن هو الوقت لتتفق على إجراءات سريعة ورخيصة وفعالة لحل المنازعات. على سبيل المثال، إن كنت تستعين بخدمات مهندس معماري، تفاوض على أنك والمقاول ستقبلان بقرار المهندس كقرار نهائي وملزم. إن لم يكن هناك مهندس معماري، فكر في تحديد متخصص في هذا المجال تثقان فيه ويمكنه أن يكون بمثابة الحكم في نزاعاتكما.

الخطوة ١٢ . مزيد من النصائح لتضعها في اعتبارك

وفقاً لما يمكن تطبيقه، تفاوض على أن يشترط عقدك التالي:

- يحافظ المقاول، على نفقته، على سياسة التأمين ضد الخسارة الناتجة عن ضرر، والتي تؤمنك ضد الخسارة أو الإصابة المتصلة بتنفيذ التعاقد. اطلب أن ترى الدليل على أن هذا التأمين قد وضع قبل أن يبدأ العمل.
- يعوضك المقاول، أو يكف عنك الضرر من الدعاوى والخسائر التي تنتج عن وفاة أو إصابة أو خسارة تلحق بممتلكات الآخرين.
- يقوم المقاول بإزالة الأنقاض بعد انتهائه والخامات الفائضة من عندك تاركاً ممتلكاتك في حالة نظيفة.
- لا يوكل المقاول أو يفوض طرفاً ثالثاً للقيام بالمهام المنوطة به بدون موافقة كتابية منك.
- يكون من المفترض أن تنتقل إليك ملكية جميع الخامات التي تم تسليمها لموقع العمل الخاص بك.

تحذير *أثناء الممارسة:* استشر وكيلك التأميني لتعرف إن كان يجب أن يكون لديك "تأمين أثناء البناء" ضد التخريب والتدمير المتعمد وسرقة الخامات.

ملحوظة أخيرة: العقد المطبوع الذي يطلب منك التوقيع عليه قد أُعد عن طريق مؤسسة وظيفتها الوحيدة هي حماية وخدمة المقاولين. اقرأ جميع البنود الثانوية المطبوعة بحروف صغيرة. قم بما يلزم من تغييرات تناسبك لتكون في وضع آمن تماماً.

العقود

التفاوض على العقد

تم الاتفاق على النقاط المهمة في اتفاق ما. وأوضحت المصافحة الرمزية أن الأطراف متفقة. لكن القبول الكامل مازال بعيداً. البنود والشروط الصغيرة هي الآن محل التفاوض.

الخطوة ١ . أعد الضغط على أزرار التحفيز

أعد التأكيد على فهمك لنقاط هذه الصفقة التي تلبي احتياجات الطرف الآخر. فالرغبة في تلبية هذه الاحتياجات كانت هي الدافع وراء هذا الاتفاق منذ البداية.

الخطوة ٢ . انتقل من اتفاق إلى آخر

ناقش موضوعات أخرى أساسية توافق عليها بالفعل. تتعزز المشاعر الإيجابية وتقوى الروابط بينما تنتقل من نقطة اتفاق إلى نقطة اتفاق. عندما تتم مناقشة نقاط الخلاف مبكراً، يكون هناك احتمال أكبر لأن تظهر المقاومة والعدوانية.

الخطوة ٣ . توصل إلى اتفاق من حيث المبدأ

إن لم توافقوا كلياً على المسألة الأساسية، فحاول أن تصل إلى تفاهم أعم وأشمل لهذه المسألة. وسيكون هذا التفاهم هو أساس المناقشة اللاحقة.

الخطوة ٤ . عالج الموضوعات التي لا تتعلق بالمال أولاً

بمجرد أن يتواجد الجو المشحون بالمشاعر الإيجابية وتتأسس روح تعاونية، تحول إلى مناقشة المسألة الأساسية محل الخلاف بادئاً بالموضوعات التي لا تتعلق بالمال.

الخطوة ٥ . قسم واهزم

قسم نقاط الخلاف إلى أجزاء يمكن أن يتم التعامل معها فرادى. ابدأ بالأجزاء التي من المحتمل أن يتم الاتفاق عليها.

الخطوة ٦ . ضَمن صفقتك عناصر وقاية

كلمة *لو* هي الكلمة السحرية التي تمنح الامتيازات المتبادلة. قد يظهر أن كلمة *لو* التي من السهل استخدامها للسؤال عن شيء ما والحصول عليه هي أهم ما تملكه: *امتياز الإذعان*.

يمكن أن تأخذ امتيازات الإذعان التي تؤدي إلى صفقة أقوى العديد من الأشكال:

- *بند خاص بالتعويض عن الخسائر نقداً* ينص على مبلغ متفق عليه يتحتم دفعه إليك في حالة حدوث خرق. هذا يوفر عليك الوقت والمصروفات التي يتطلبها إثبات مدى ما لحق بك من خسائر من جراء هذا الخرق.
- *معدل فائدة عالية* يحتسب على كمبيالة، والتي يتم تخفيضها بأثر رجعي إن دُفعت جميع الكمبيالات في مواعيد استحقاقها.
- *زيادة في السعر لكل يوم* لا يتم فيه تقديم أسعار البيع النهائية المحددة وفقاً لجدول زمني.
- *تخفيض في السعر* إن حدث تأخير في تسليم البضائع المطلوبة.
- *رسوم تأخر السداد* للدفعات التي لا تسدد في ميعاد استحقاقها.
- *إبطال الحقوق* إن لم يتم دفع الأقساط في ميعادها. على سبيل المثال، إبطال خيار تجديد التعاقد في العقد إن لم يتم دفع أقساط الإيجار بانتظام في ميعادها.
- *بند خاص باستعادة المصروفات الخاصة* بالإجبار على تنفيذ بنود التعاقد والتي تعوق حدوث أي خرق للبنود عن طريق إتاحة الفرصة لك لاستعادة أتعاب المحاماة والمصروفات ذات العلاقة بالإجراءات القانونية التي تتخذها لتطبيق التعاقد.

عندما يطمئنك الطرف الآخر بشأن السداد بشكل فوري وسليم، أو بشأن الإنهاء أو التسليم، يصبح من الصعب عليه أن يرفض طلبك بوضع شروط للإذعان. فإذا كان الطرف الآخر ينوي بالفعل أن يفي بوعوده، فلن يكون لديه ما *يخسره*.

الخطوة ٧ . التفاوض على شرط العميل المفضل

تمثل شروط عقد العميل المفضل أدوات تفاوضية يمكنها أن:

- تضمن أفضل سعر ممكن: *يوافق البائع على أنه خلال العام (الثلاثة أشهر، الشهر) القادم، لن يبيع لمشترٍ آخر الوحدة (س) بشروط أفضل أو بسعر أرخص من الشروط أو السعر المنصوص عليه في هذا العقد.*
- تختبر قاع التفاوض: *يتعهد البائع أنه لم يبع خلال التسعين يوماً السابقة الوحدة (س) بشروط أفضل أو بسعر أرخص من المنصوص عليه في العقد.*

الخطوة ٨ . تفاوض على بند الحظيرة

أطلق عليه أحد العملاء بند "الحظيرة التي تبنى في نهاية الطريق" الصالح لجميع الأغراض. وبغض النظر عما تدعوه به، فقد عمل لصالحي بشدة على مدار سنوات.

ونص التفاوض الذي يضمن لك الأمان يشبه النص التالي: *البائع (مالك العقار، على سبيل المثال) ليست لديه أي معرفة أو معلومات إذا عرفها المشتري (المستأجر، على سبيل المثال) من شأنها أن تحبطه أو تثنيه عن الاتفاق.*

- بالنسبة لعميل كان يتفاوض على شراء بناية سكنية فارهة، أظهر البند شائعة مفادها أن هناك بيتاً متوسطاً سيتم بناؤه بجوار البناية.
- بالنسبة لعميل كان يتفاوض على شراء قطعة أرض بمدينة دنفر بجوار متجر تارجت، أجبر هذا البند البائع على أن يبوح بأنه لن يتم تخصيص حصة هذه الأرض من الماء قبل عامين.
- بالنسبة لمستأجر كان يتفاوض على عقد إيجار مطعم، أجبر البند المالك على أن يكشف عن أن المنطقة المجاورة للمطعم قد أصبحت مكاناً لتجمع الشباب في المساء.

الخطوة ٩ . التفاوض بالمستندات

تتكون الصفقات من نقاط مهمة. ودائماً ما تكون هناك موضوعات أصغر تمر دون مناقشتها. إذا كنت أنت الطرف الذي يكتب مسودة، فسيكون في إمكانك أن تعالج هذه الموضوعات التي لم يتم التطرق إليها بما في صالحك. قد يطالب الطرف الآخر ببعض التعديلات، ولكن اللغة التي استخدمتها من ستظل في معظمها بدون تعديلات.

ولكن، هناك صفقات غريبة مثل تلك الصفقة الخاصة بسلالة حيوانات. أو بتمويل جماعة يبحثون عن سفينة نوح. ورائد الفضاء الأمريكي الذي طالبني بالتفاوض على صفقة تتضمن مشروعاً إعلانياً في الفضاء الخارجي.

أعترف: أجد نفسي في بعض الأحيان في مضمار لم أعتده. وفي هذه الحالات، بعد الاتفاق على البنود الأكثر أهمية، اكتشفت أنه من الكياسة أن أترك للطرف الآخر إعداد العقد بافتراض أن المديرين المسئولين على اطلاع واسع بهذه الأمور. لماذا؟ أولاً، لا أريد أن أكشف لهم قلة ما أعرفه عن الموضوع محل التفاوض. ثانياً، ستقدم مسودة العقد التي سيجهزونها بعض النقاط والموضوعات التي لم أضعها في الاعتبار ويمكنني الآن أن أتفاوض عليها.

الخطوة ١٠ . الخطوط الحمراء

ستتم مراجعة العقود وتغييرها. إذا كنت أنت الطرف الذي يكتب مسودة العقد وطلب الطرف الآخر إجراء تعديلات ووافقت عليها، فأرسل نسخة إضافية من العقد الذي تمت مراجعته بها خطوط حمراء (واضعاً بها خطوطاً) أسفل الأجزاء التي تم تغييرها.

تحدد الخطوط الحمراء مساراً ما وتوجه عناية الطرف الآخر إلى هذا المسار وهو التغييرات الموضحة بخطوط أسفلها، لتجنب الحاجة لقراءة العقد بأكمله. عندما لا تكون هناك حاجة لمراجعة العقد بأكمله، فقد قلت احتمالية القيام بإعادة التفكير في البنود المتفق عليها سابقاً وإعادة التفاوض عليها.

الأزمات، والعلاقات العامة

التعامل مع أزمة علاقات عامة خاصة بالثقة ببراعة

الوفاة الناتجة عن الإهمال في خطوات طهي الطعام في مطعم: إلقاء نفايات سامة؛ المنتجات غير الآمنة؛ الابتزاز في أسعار السلع؛ التصرفات التي تُفهم على أنها تهدد الأمن أو الصحة العامة أو البيئة، أو أي ممارسات تجارية جائرة يمكن أن تؤدي بأي مشروع تجاري أو مؤسسة إلى وضع الأزمة. إليك كيف التعامل مع مثل هذه الأزمة.

الخطوة ١ . اجمع الحقائق سريعاً

لابد وأن تبدد أي انطباع بأنك غير مهتم أو فقدت السيطرة على الأمور. ستجنبك الحقائق الثابتة إغراءات استخدام غطاء من الإنكار يمكن أن يثبت فيما بعد عدم صحته أو كذبه. ستمكنك الحقائق الثابتة من أن تتجنب تقديم تفسيرات متضاربة من شأنها أن تزيد من فقدان ثقة الجماهير.

الخطوة ٢ . تجنب استجابة "لا تعليق" عند الرد على وسائل الإعلام

إنها العبارة الأسهل والأكثر تلقائية التي يمكن أن تُقال. ولكن عندما يواجهك الإعلام، فإن إجابة "لا تعليق":

- تعطي الانطباع بأن هناك شيئاً في الخفاء.
- توحي بأن الأسئلة المطروحة لا تستحق الإجابة.
- تقترح أن الجماهير غير مؤهلة لتعرف المعلومات.
- تجبر وسائل الإعلام على أن تبحث عن مصادر بديلة للمعلومات. مصادر يمكن أن تكون أقل دقة أو ربما يكون لها مصالح ضد مصالحك.

عليك أن تشرح بهدوء لماذا لا تقدم تعليق: "مازلنا نبحث في الأمر"، "هذا سر المهنة ولا نستطيع كشفه". ثم أعطِ بعض المعلومات التي يمكنك أن تبوح بها.

الخطوة ٣ . عين متحدثاً رسمياً

جعل الموظفين لديك على دراية بمستجدات الأمور يخلق إحساساً بالتوحد تحت ظل المؤسسة. لكن، من المهم أن تتحكم في مصادر المعلومات البديله. أعطِ تعليمات للعاملين لديك أن يحيلوا التساؤلات التي تطرح عليهم إلى متحدث رسمي معين. وضح للعاملين لديك أنهم غير مخولين بالبوح أو إفشاء المعلومات، حتى لو كان هذا في محادثة أو مقابلة غير رسمية.

الخطوة ٤ . الاحتواء في مقابل السيطرة

وظيفة محاميك أن يحتوي الأزمة. فالمحامون، بطبيعتهم، يقومون بردود أفعال. فهم يفكرون في الدفاع في القضايا. وبكونهم متحدثين رسميين يميلون إلى أن يحموا موكليهم وأن يكونوا محددين وصارمين.

وظيفة موظفي العلاقات العامة هي السيطرة على الأزمة. إنهم مبادرون يميلون إلى الوقاية الأولية. ويضع موظفو العلاقات العامة المحترفون أجندة "اصفح وانسَ".

هل يجب عليك أن تتجه إلى الاحتواء أم السيطرة؟

اسأل نفسك: هل ستجعل التحقيقات الحكومية أو أسئلة الإعلام الاستقصائية من المستبعد أن يتم إخفاء المعلومات المدمرة لفترة زمنية؟ إن كانت الإجابة بنعم، فعليك اختيار السيطرة.

الخطوة ٥ . إذا كان خيارك هو السيطرة، فاعترف أن هناك مشكلة

إنكار وجود مشكلة يقوض المصداقية. بالنسبة للأشخاص المعنيين بمبدأ "الصفح والنسيان"، يجب أن يؤمنوا أنهم يتعاملون مع أشخاص صادقين في الأساس ويحاولون أن يعالجوا المشكلة بإخلاص.

الخطوة ٦ . أظهر الاهتمام

ربما يكون فقد المصداقية لدى الجماهير ذا أثر مدمر على المدى البعيد أكثر من أثر الأزمة الراهنة. أظهر تفانياً في حل المشكلة بشكل عاجل عن طريق التعهد بالتعاون مع سلطات التحقيق وإظهار هذا التعاون

اجعل العامة على علم بتقدم تحقيقك بحثاً عن الحقائق.

الخطوة ٧ . حدد ما يدركه الآخرون

تتكون الانطباعات في وسائل الإعلام. وبمجرد أن تتكون انطباعات سلبية عنك، يصبح من الصعب تغييرها. عندما تكون مبادراً، تقوم بتعديل أهداف، ونبرة، وطابع قصتك.

حدد ما يدركه الآخرون بالتحكم في إدراك العامة للموقف بالإضافة إلى التحكم في استجابتك وموقفك تجاه ما يدركونه.

أفصح عن المعلومات على فترات قصيرة وسريعاً.

احكِ القصة من وجهة نظرك، وناقش المشكلة في سياق تاريخ شركتك. يمكنك أن تفعل ذلك عن طريق الإعلانات، والخطابات للمحررين بالصحف، والمؤتمرات الصحفية، والمنشورات الصحفية.

والأكثر أهمية من أي شيء، اعتذر إن كان الاعتذار ملائماً للموقف.

الخطوة ٨. الأشياء التي يجب ألا تفعلها أبداً

- لا تتلقَ أبداً مكالمة من مراسل صحفي إلا إذا كنت تعرف هذا المراسل أو تعرف ما يريده، ولماذا.
- لا *تندفع أبداً* إلى استجابة سريعة، فستندم فيما بعد على التعليقات الناتجة عن الانفعال. كلما كان السؤال أكثر إثارة، كان عليك أن تكون أكثر هدوءاً ورباطة جأش عند الإجابة.
- لا تكن *أبداً* عدائياً أو متذللاً. تشجع العدائية على الازدراء. ويمكن أن يبدو تذللك كموقف دفاعي.
- لا *تتحدث إلى وسائل الإعلام أبداً* دون أن تستعد تماماً (من المفضل أن يكون من خلال العلاقات العامة أو المتخصصين في الإعلام).
- لا ترد *أبداً* على أسئلة مُركبة أو صعبة بإجابات مسهبة. عادة ما تحتوي الإجابات المسهبة على مكونات غير متعمدة تطرح نفسها كموضوعات جديدة.

واليك كيفية الإجابة عن الأسئلة المثيرة التي يصعب التعامل معها.

- تجنب إجابة الأسئلة الصعبة بالرد بأسئلة قاسية أو مُركبة (على سبيل المثال، *على أي حقائق بنيت سؤالك؟*)
- أجل الإجابة. *هناك شيء يجب أن أتأكد منه قبل أن أستطيع أن أعطيك إجابة دقيقة.*
- أجب باختصار. كلما كان السؤال طويلاً، وجب أن تكون إجابتك مقتضبة.

الرحلات البحرية

التفاوض على سعر ممتاز لرحلة بحرية

سواء كانوا أغنياء أو ميسوري الحال. وسواء كانوا من أهل البلد أو من جنسية أخرى. يبدو أن جميع الركاب على متن السفن يحبون الحديث عن الصفقة الجيدة التي حصلوا عليها لرحلتهم البحرية.

في أولى رحلاتي البحرية، عانيت عندما اكتشفت هذه الظاهرة. فقد اكتشفت بفزع أنه من الواضح أنني وزوج من العجائز من مونتانا فقط من دفعنا تكاليف الرحلة كاملة.

ومنذ ذلك الحين، وبوصفي محاضراً على متن السفن ومسافراً منتظماً في الرحلات البحرية، توصلت أخيراً إلى أسرار "التحكم في الرحلات البحرية".

ما اللعبة الرئيسية؟

أنت على وشك أن تفهم لماذا يكون وكيل سفرياتك شديد الرقة بحيث يرتب أن يتم تقديم مشروب بارد لك في كابينتك على السفينة.

عادة ما تكون العمولة الأساسية التي تُدفع لوكيل السفريات من قبل خطوط الرحلات البحرية هي ١٠٪ من سعر الرحلة البحرية، ٥٪ للسفر جواً والإقامة في الفندق قبل/بعد الرحلة البحرية؛ ١٠٪ على التأمين الاختياري أثناء السفر. إن قمت وثلاثة من أصدقائك بالحجز في رحلة بحرية بسعر ٥٠٠٠ دولار للفرد، فنحن نتحدث عن عمولة قدرها ٢٠٠٠ دولار لمجرد إجراء مكالمة تليفونية. والمكالمة التليفونية مجانية.

لعبة العميل المميز

يمتلك بعض وكلاء السفريات علاقة تسمى *الوكيل المميز* مع العديد من خطوط الرحلات البحرية. وهؤلاء هم أكبر وكلاء الرحلات البحرية والذين يعلنون ويبيعون العديد من الرحلات البحرية. وكلما زاد عدد الرحلات التي يبيعونها على خط رحلات بحرية معين، كانوا أكثر تميزاً بالنسبة لهذا الخط. وبالإضافة إلى العمولة التي قدرها ١٠٪، يكون الوكلاء المتميزون هم أول من يحصل على عمولة نسبتها ٣٠٪ إضافية أو أكثر على رحلات بحرية معينة.

ماذا يفعل الوكلاء بهذه العمولات الكبيرة؟

١. قد يحاولون الاحتفاظ بالعمولة بأكملها كربح لهم.

٢. قد يتصرفون كبائعي جملة أو وسطاء للرحلات البحرية مع وكالات السفريات الأصغر، ليقدموا لهم إمكانية أن يحجزوا رحلات بنسبة أكبر للعمولة مما كانوا سيحصلون عليه لو حجزوا لركابهم مع خطوط الرحلات مباشرة.

٣. وقد يحاولون أن يبيعوا رحلات بحرية أكثر عن طريق الإعلان عن "أسعار خاصة للرحلات البحرية". إن كان السعر مخفضاً بنسبة ٢٠٪، يكون الوسيط قد ربح ٢٠٪، ويوفر المسافر ٢٠٪. لا تخلط بين هذه العروض الخاصة وبين العروض الخاصة التي تعلن عنها الخطوط نفسها.

لأي رحلة بحرية يحصل الوكيل المميز على أعلى عمولة؟

بوجود سفن جديدة تُدشن كل عام، تحتدم المنافسة على بيع كبائن هذه السفن، وتصبح العروض الخاصة التي تقدمها الخطوط والوكلاء أكثر انتشاراً. التخفيضات الكبيرة عادة ما تكون على:

- العروض الخاصة للحجز الفوري والتي تظهر عندما يبدو أن هناك كبائن لم يتم حجزها قبل الإبحار بعدة أشهر.
- "الرحلات البحرية الطويلة" (أي، الرحلات البحرية المستمرة بين الموانئ الأوروبية الموسمية وموانئ البحر الكاريبي). هذه الرحلات البحرية تعبر أميالاً من المحيط وتقف في موانئ أقل. وتعد صفقة رابحة إن كان قضاء أيام في الإبحار أهم بالنسبة لك من الموانئ التي ستزورها.

لعبة المجمعين

يستهدف المجمعون عملاء الحجز الجماعي مثل خريجي الجامعات. ويمتلك المجمعون عادة أعلى هامش ربح ممكن.

وليتجنبوا استعداء خطوط الرحلات البحرية وغيرها من وكلاء السفريات، لا يتفاوض أغلب المجمعين على سعر للمجموعات مع أي شخص ليس عضواً بالمجموعة. لا يمكنك الحصول على السعر الخاص بنادي "إلك" مثلاً إن لم تكن عضواً بالنادي. ولكن المجمعين أكثر ذكاءً من ألا يحسنوا استغلال قدرتهم الشرائية الكبيرة، ولهذا فإنهم يكونون مجموعات خاصة بهم يطلقون عليها اسم "أندية الرحلات". ويدفع أعضاء النادي اشتراكات سنوية ليحصلوا على فرصة السعر الرخيص والتي من الممكن ألا تكون متاحة في مكان آخر.

ثماني خطوات لتصل إلى الرصيف البحري

الخطوة ١ . قرر أين ومتى تريد الذهاب

تفحص الكتيبات الخاصة بخطوط الرحلات البحرية المختلفة. ستدهش من تشابهها: صور لشواطئ مشمسة ومضيفين على سطح السفينة في ثياب لامعة وأزواج يقفون على سطح السفينة

يغمرهم ضوء القمر وولائم طعام تسيل اللعاب. وستلاحظ أيضا التشابه في برنامج الرحلة ومواعيد الرحيل من الأماكن المختلفة في العالم.

حدد وجهتك والفترة التي تريد الإبحار فيها. أنت الآن مستعد لتختار سفينة ومسار الرحلة البحرية.

الخطوة ٢ . افحص إعلانات الترويج للرحلات البحرية وعروض الأسعار

ما خطوط الرحلات البحرية التي تعلن عن تخفيضات على الأسعار المعتادة لرحلاتها البحرية؟

عادة ما لا تقدم الإعلانات التي تعلن عن سفر شخصين بسعر شخص واحد نفس العرض بالنسبة للجزء الخاص بتكاليف رحلات الطيران من وإلى السفينة. ستجد هذه الحقيقة موجودة على استحياء بخط صغير في نهاية الإعلان.

اتصل بالدليل واحصل على رقم هاتف خطوط الرحلات التي تلقى اهتمامك.

اسأل كل خط عن العروض الخاصة التي يقدمها والبرامج غير الموجودة في الكتيب الخاص بهم. ما الذي يعرضونه خلال الفترة الزمنية التي تحددها والوجهة التي ترغبها؟

اسأل كل خط عن الوكلاء الذين لديهم حجوزات مجمدة للسفن التي يوجد على رحلاتها عروض خاصة للأسعار. ستخبرك بعض الخطوط ولن يخبرك البعض الآخر.

الخطوة ٣ . اسأل المولين المميزين عن الدعاية والحوافز الترويجية الخاصة بهم

داومت على التعامل لسنوات مع وكيل سفريات يحجز لك رحلاتك لرؤية أولادك في العطلات. لكن عليك أن تسأل وكلاء السفريات الآخرين. فشراء رحلة بحرية أصبح مشابهاً إلى حد كبير لشراء سيارة أو ثلاجة.

فبالإضافة إلى عروض أسعار خط الرحلات البحرية، سيكون للوكلاء المتميزين عروض أسعارهم. أخبرهم بالتاريخ الذي ترغبه وبالوجهة وانظر لترى ما سيقدمونه.

الوكالات المختلفة على استعداد لتقديم مميزات مختلفة بناءً على علاقتها بأي خط رحلات معين. حاول سؤال وسيط السفن البحرية من ولاية أخرى والذي ينشر إعلانه في الجزء الخاص بالرحلات بجريدة يوم العطلة.

تحذير أثناء الممارسة: إن اشتريت عن طريق وكيل لا تعرفه. فادفع ببطاقة الائتمان فقط على سبيل الاحتياط من أن يكون الوكيل محتالاً.

الخطوة ٤ . تفاوض على سعر مميز

السؤال الأساسي الذي يجب أن تسأله لوكيل سفرياتك هو: هل أنتم منافسون أقوياء في السوق؟ لن تجيبك وكالة سفريات مازالت تعمل في المجال "بلا" عن هذا السؤال.

استخدم قوة المنافسة. اجعل الوكيل يعتقد أنك قادر على الحصول على سعر أفضل من مكان آخر، مع أنك تفضل التعامل مع هذه الوكالة إن أمكن. لا تقبل الخدمة الراقية كبديل عن تخفيض كبير في السعر. فأنت تشتري تذكرة وهي ليست نشاطاً يعتمد في أساسه على الخدمة. فبمجرد أن تشتري التذكرة. يصبح الوكيل خارج الصورة بشكل كبير.

كل وكلاء السفريات، الكبير منهم والصغير والذين يريدون أن يكونوا جزءاً من السوق الجديد الحساس للأسعار والمتميز بالتنافس الشديد، سيفاوضون على تخفيض السعر والعمولة.

الخطوة ٥ . تفاوض على تحسين مستوى الكابينة

افحص مخطط سطح السفينة وحدد أفضل موقع للكابينة يناسب احتياجاتك ويناسب إمكاناتك. لا تفكر في جانب المنزلة الرفيعة، فهي ليست بالشيء المهم على متن السفن السياحية.

الأدوار العليا في مقابل الأدوار السفلى: إليك المفارقة: الإحساس بالإبحار في الأدوار السفلى هو الأكثر سلاسة. والكبائن الأغلى تكون في الأدوار العليا.

كيف تُفسر هذه المفارقة؟

يتم تحديد مرتبة الكابينة بقربها من السطح العلوي للسفينة ومنطقة المطاعم والمتاجر. وباستثناء الكبائن باهظة الثمن (الكبائن القريبة من ربان السفينة) تكون الكبائن البعيدة عن وسط السفينة (التي بها نافذة أو كوة) متشابهة إلى حد كبير في الحجم.

الكبائن الداخلية في مقابل الكبائن الخارجية: إن كنت في كابينة داخلية، تفاوض على الإقامة في كابينة خارجية بسعر الكابينة الداخلية. في بعض الأحيان، تكون المناظر خلابة، وفي البعض الآخر لا تكون كذلك. ولكن بوجود كوة، ستعرف على الأقل إن كنت سترتدي سترة عندما تخرج لاستقلال الأتوبيس السياحي.

في الأمام أو في الخلف أو في الوسط: أفضل مكان للإبحار في أي سفينة هو مركزها (في وسط السفينة). إن كان يجب أن تنحرف فعلياً عن مركز السفينة في أي من الاتجاهين، فاختر الكبائن التي في اتجاه المقدمة (التي تنتهي بشكل مدبب). أما الكبائن التي في مؤخرة السفينة (التي تنتهي بشكل مستوٍ) فهي عرضة لاهتزازات وضوضاء أكثر بسبب المحرك.

بالإضافة إلى السعر المخفض، اقترح تحسين مستوى الكابينة مجاناً كجزء من الصفقة: *التخفيض الذي تعرضه ليس بالقدر الذي توقعناه. سنفكر في عرضك إن كنت قادراً على أن ترفع مستوى الكابينة إلى الفئة الأعلى.*

الخطوة ٦ . تفاوض على البقشيش المدفوع مقدماً

يعد البقشيش السخي الذي تدفعه في نهاية الرحلة لخدمة الكبائن والعاملين في المطاعم ضرورة. وتشدد خطوط الرحلات البحرية على المبلغ الذي تقترحه كبقشيش، كأمر واقع، لدرجة أنه يصبح تكلفة إضافية غير معلنة.

عادة ما يدفع وكلاء السفريات البقشيش المقترح بدلاً عنك كميزة إضافية. ويضيف العديد من خطوط الرحلات البحرية البقشيش إلى فاتورة حسابك. وتجمع مبالغ البقشيش لتقسم على طاقم الخدمات بالسفينة بدلاً من تقسيمها على أفراد بعينهم. ويجب أن تخبر ضابط الحسابات في السفينة أن يحذف تكلفة البقشيش من فاتورة حسابك حتى تستطيع أن تقدم مبالغ معينة لمن تختار أن تكافئهم من أفراد الطاقم.

الخطوة ٧ . تفاوض على مخصصات السفينة

وفائدة أخرى تستحق التفاوض عليها مع وكيل السفريات هي المصروفات الخاصة بمخصصات سطح السفينة والتي تصلح في فواتير حساب الكازينو وتكاليف الرحلات القصيرة على الشاطئ وغيرها من المصروفات الإضافية على السفينة.

لماذا يمكن أن يقوم وكيل السفريات بتقديم تحسين لمستوى الكابينة وإعفائك من مخصصات السفينة بالإضافة إلى تخفيض في السعر؟

يمكن أن تجعل خطوط الرحلات البحرية هذه الفوائد متاحة لوكيل سفرياتك في صورة حوافز ترويجية.

يجب أن يكون التخفيض في السعر رقماً كبيراً ليحقق تأثيراً على العميل المحتمل. ويمكن أن تكون العروض الأقل تكلفة من نوعية تحسين مستوى الكبائن، أو دفع البقشيش، أو الإعفاء من المخصصات، أكثر إغراءً من الناحية النفسية. إنك تعرف تلك المتلازمة:

من الصعب أن تتلهف لربح ٥٠ دولاراً نقداً، لكن ربح عشاء لشخصين يتكلف ٥٠ دولاراً له تأثير خاص.

الخطوة ٨ . الآن ليس الوقت المناسب لشراء رحلات الشاطئ

لا تحجز رحلات الشاطئ القصيرة في الموانئ التي ستقف بها السفينة مقدماً.

هل الرحلة هي مجر رحلة بالأتوبيس إلى مكان لا يحتاج إلى تعليق مسهب من متخصص في التاريخ؟ إن كان كذلك، فستوفر المال والوقت بشكل عام بتجميع مجموعة من المسافرين الآخرين واستقلال تاكسي من تلك الموجودة في الميناء. يمكنك دائماً أن تحجز الرحلة وأنت في السفينة. ولتكتشف إن كانت فكرة التاكسي هي الأفضل. اسأل رقيب السفينة. ولا تسأل بائعي رحلات الشاطئ الموجودين على السفينة والذين عادة ما يكونون أصحاب امتيازات مستقلين.

الدَين

التفاوض للخلاص من الدَين

كل مهنة، وحرفة، وصناعة تقريباً مرت بضائقة مالية في السنوات الأخيرة.

لقد ملأت أغلب الفصلين ٧ و ١١ بحالات عديدة لعملاء مروا بأزمات أكثر مما أستطيع أن أتذكر. ولقد حاربت لأحافظ على حقوق الدَائنين من العملاء عندما طالب الآخرون باللجوء إلى محاكم إشهار الإفلاس.

الأفكار التالية مستقاة من المصدر، من خنادق القتال مباشرة.

الخطوة ١ . التأخير مكلف

تفاوض على مشاكل الديون قبل أن يتم تحويلها إلى وكالات تحصيل الدين أو إلى محامٍ. يصبح من الصعب أن تتفاوض مع الدائن عندما يكون هناك شخص آخر سيحصل على نسبة تصل إلى ٥٠٪ مما سيتم تحصيله منك.

الخطوة ٢ . السباحة في الطين

لقد سمع دائنوك كل هذه العبارات:

- *إذا حصلت على هذه الوظيفة الجديدة. فسأكون قادراً على أن أدفع لك مبلغاً ما خلال ٦٠ يوماً.*
- *لقد خفضنا مصاريف التشغيل وسنسدد فواتيرنا عما قريب.*
- *لقد زدنا من إعلاناتنا وسندفع عندما نبدأ في تلقي الطلبات الجديدة.*
- *أحاول العثور على شريك للتمويل.*

فحص الواقع: لا يستطيع أغلب الذين يعانون من ضائقة مالية أن يحسنوا من أوضاعهم دون أن يقللوا من الديون التي يدينون بها. وأساليب المدينين لتأجيل السداد للدائنين لا تعدو كونها كذلك: مجرد تأجيل لأمر محتوم.

هل تريد أن تصبغ عرضك بتخفيض دينك بشكل يبدو جذاباً؟ دع دائنيك يعرفوا بطريقة ودية *لا تنطوي على تهديد أنه إذا لم يتم التوصل إلى حل، فليس أمامك بديل واضح سوى إشهار إفلاسك*. هذا الواقع، وهذا الواقع وحده، هو أعظم مصادر قوتك التفاوضية.

وهو ينجح.

كل يوم، تتخذ البنوك خطوات كبرى لتسوية الديون. ويمكنك أن تسوى ديونك لصالح شركات مثل أمريكان إكسبريس، وفيزا، وماستر كارد مقابل جزء يسير من المبلغ الذي تدين به لها إن *كنت تتمتع بالمصداقية*، وكنت *مستعداً أن تثبت* أنك *مفلس*، وليست لك *قدرة مستقبلية واضحة* على السداد.

- *عامل "المصداقية"*: الأعذار المختلقة لعدم السداد ("بضائع معيوبة" أو "تسليم متأخر") تبدو كذلك بالضبط؛ مجرد أعذار مختلقة ملفقة. إنها تفسح المجال لتلعب العواطف دورها وتجعل الدائنين أقل استعداداً وأقل رغبة في تسوية الأمر. ادعِ الفقر فيما بعد وسيكون صدقك موضع شك.
- *عامل "الاستعداد للإثبات"*: عرضك تقديم معلومات مالية عنك دون أن يطلب منك ذلك سيعزز مصداقيتك التي فقدت من خلال عدم الالتزام بوعود السداد.
- *عامل "الإفلاس"*: ليس معنى الإفلاس هو أنك تعيش كالمحتاجين في الشوارع. بل يقترح هذا العامل أنك إن أجبرت على إشهار إفلاسك فلن يحصل الدائن الذي يطاردك سوى على الفتات وقد لا يحصل على أي شيء على الإطلاق.
- *عامل "عدم القدرة المستقبلية"*: لا يكفي أن تكون مفلساً إذا كنت ستبدأ العمل في وظيفة ذات راتب مرتفع الشهر القادم. تكون فعالية التسوية أكبر عندما تكون قدرتك المستقبلية في أقل مستوياتها.

الخطوة ٣ . ليست مراوغة

ربما تطلق عليها اسم "مراوغة". لكن المحكمة تطلق عليها "احتيال".

يفعل الأشخاص اليائسون أشياء غبية. الديون التي تم الحصول عليها عن طريق مستندات مزيفة ربما لا يتم الإعفاء منها في حالة الإفلاس. هناك قوة تفاوضية عظمى تنبع من احتمال الإفلاس وتحريرك من مديونياتك. وهذا الاحتمال يذهب أدراج الرياح عندما تدخل المستندات المالية المزيفة في الأمر.

ما الخيارات التي تبقى أمامك إن احتجت للمال إذن؟

الخطوة ٤ . لا تتسرع وتقترض من الأصدقاء والأقارب

يمكنك أن تتفاوض على تخفيض الدين مع شخص غريب دون أن تتدخل العواطف في الأمر. ولكنك حتماً ستشعر بالتزام عاطفي بدفع كل ما عليك لأصدقائك ولأقاربك بأي شكل.

يقترض الأشخاص الذين يعانون من ضائقة مالية المال ليبقوا مشروعاً على وشك الانهيار قائماً لفترة أطول قليلاً. فالتضحية بالنقود هي البديل عن اعترافهم بالفشل لأنفسهم وللآخرين.

إذا اقترضت من العائلة والأصدقاء، فاضمن هذه القروض بإعطائهم شيئاً يؤمنهم: كرهن المنزل أو السيارة أو غيرهما من الممتلكات التي تمتلكها والتي يمكن رهنها (قيمتها بعد أن تخصم منها قيمة أي رهن آخر مفروض على هذه الملكية).

سيعزز الرهن من احتمالات سداد الدين بالنسبة لصديقك أو قريبك الدائن.

تحذير *أثناء الممارسة:* الرهن الذي لا يتم تسجيله أو اعتماده في وقت الاقتراض يصبح عرضة لخطر البيع أثناء إجراءات إشهار الإفلاس.

الخطوة ٥ . أنفق بحكمة

استخدم الأموال المتاحة لتدفع ما عليك من التزامات لا يمكن التخلص منها بشكل قانوني عند إشهار إفلاسك أو يمكن أن تخصم بسهولة عن طريق التفاوض. وهذه تتضمن ضرائب البيع بالتجزئة، والضرائب التي تخصم من رواتب العاملين ليدفعها صاحب العمل، والضرائب على الدخل المستحقة على الإقرارات الضريبية التي قدمتها خلال فترة أقل من ثلاث سنوات سابقة على تاريخ إشهار الإفلاس.

الخطوة ٦ . فكرة سيئة

إعطاء الدائن الذي اقترضت منه المال شيكاً مصرفياً بتاريخ مؤجل فكرة سيئة. فهو موقف لن تفوز فيه أبداً.

- في حالة عدم وجود مبلغ يغطي قيمة الشيك في موعد استحقاقه، ستواجه دعوى جنائية. وستنخفض فعالية تفاوضك إلى أدنى مستوياتها.
- إن طلبت من البنك إيقاف صرف الشيك حتى لا يحصل الدائن على رفض على الشيك لعدم كفاية الرصيد، فقد أغضبت الدائن ليصبح من الصعب التفاوض معه.

الخطوة ٧ . مشكلة الضامن

هل هناك إصرار على أن يضمن أحد أفراد أسرتك أو أصدقائك التزامك بالسداد؟ ربما لا يجب عليك أن توافق على هذا الاقتراح. فالضمانات وضعت لتضعف قوى التفاوض. وستفقد أي فعالية خاصة بالتسوية يكون سببها عدم قدرتك على السداد واحتمال إشهارك الإفلاس بسبب التزام الضامن وقدرته على سداد دينك.

الخطوة ٨ . كمبيالة للضمان

ربما يطلب منك دائنوك الذين تدين لهم بالمال من خلال حساب مفتوح أن توقع لهم كمبيالة. سيكون من الصعب عليك أن تفاوض على تسوية بمجرد أن يتم تسجيل دينك في كمبيالة لأن:

- الكمبيالة ستعوقك عن الدفاع مستقبلاً عن عدم السداد بسبب أن السلع كان بها عيوب أو بسبب التسليم المتأخر أو التحريف في الحقائق.
- والكمبيالة، على عكس دين الحساب المفتوح، ستشترط تعويض الدائنين عن المصروفات القانونية إن أقاموا دعوى وربحوها.

- تعطي الكمبيالة فائدة للدائن على مبلغ الدين؛ أو فائدة أكبر من الفائدة التي ستكون على مبلغ الدين بالنسبة للحساب المفتوح.

الخطوة ٩ . قوى تفاوضية غير مستغلة

يجب على أي دائن أو مورد بدون ضمان، قمت بسداد جزء من مديونيتك له لديون سابقة، أن يعيد ما أخذه من أموال خلال ٩٠ يوماً من تاريخ إشهار الإفلاس. وفي بعض الحالات، تمتد هذه الفترة لتصبح سنة إن كان الدائن صديقاً أو قريباً لك أو يعمل معك.

إن كنت قد قمت بدفع أجزاء من الدين للدائن خلال التسعين يوماً الماضية، فلديك قوة تفاوضية لتسوية حساب الدين.

لماذا؟ لأنك إن كنت ستشهر إفلاسك، فسيجبر هذا الدائن على إعادة الأموال التي تلقاها سابقاً. يمكنك أن تطلق على هذا اسم قوة *"إما تسوية المتبقي من الحساب الآن وإما الإجبار على أن تدفع ما حصلت عليه بالفعل"*.

الخطوة ١٠ . فخ التفضيل

سيكون هناك إغراء أن تدفع لبعض الدائنين دون غيرهم. كل صناعة هي صناعة صغيرة، وسينتشر الخبر. وعندما يعرف الآخرون أن هذا الدائن استرد دينه لأنه كان يلح فسيلحون هم أيضاً.

ربما يصبح الدائنون، الذين يشعرون بأنك لا تهتم بهم بينما تدفع لغيرهم، متحفزين ليدفعوك إلى إشهار إفلاسك دون إرادتك. لماذا؟ لأنه عن طريق إشهار الإفلاس فقط يمكن لدائن تم تمييزه أن يُؤمر بأن يعيد ما أخذه بالفعل.

الخطوة ١١ . حافظ على الائتمان المستقبلي

إن تم تسوية الدين، تفاوض مع الدائن على الطريقة التي سيقدم بها تقريره إلى وكالات تقارير الائتمان مثل إكويفاكس، واكسبريان، ودون آند برادستريت. إن كان الدين قد تمت تسويته بطريقة التخفيض، اطلب أن يقال في التقرير إن الدين قد دُفع بدون تفاصيل إضافية.

الخطوة ١٢ . كيف تحصل على تسليم أسرع من العملاء أصحاب السجلات الائتمانية الجيدة

إن أُجبرت على الدفع النقدي مقابل السلع لتحافظ على تجارتك، فمن الأفضل أن تشتري من الممولين الذين تدين لهم بالفعل.

من أكثر الأشياء التي تغضب الممول أن يرى شخصاً يدين له بالمال يتعامل نقداً مع منافس له.

فكر في الآتي: اعرض على هذا الدائن نسبة ١٠٥٪ من مبلغ الشراء النقدي للسلع الجديدة، على أن يتم خصم نسبة ٥٪ الزيادة من الدين القديم. هذا سيشجع ممولك على أن يبقيك تعمل. وبالنسبة لمسألة الاختيار، فمن الذي تعتقد أنه سيحصل على بضاعته أولاً: العميل الذي يدفع نسبة ١٠٥٪ نقداً، أم العميل الذي يدفع ١٠٠٪ بالقسط؟ القضية محسومة.

الطلاق

التفاوض على الطلاق

تميل محاكم الطلاق، في الولايات المتحدة، إلى تشجيع الزوجين طرفي النزاع أو تطلب منهما أن يحاولا تسوية الخلافات من خلال التفاوض عن طريق وسطاء قبل معالجة النفقات المالية والآثار النفسية لمحاكمة طويلة الأمد. وتأمر معظم الولايات الأمريكية الآن، على سبيل المثال، أن تحاول الأطراف التوصل إلى نتيجة عن طريق وسيط في قضية حضانة الأطفال.

تمثل هذه النزعة نحو التفاوض عن طريق الوسطاء فرصة فريدة. فمن خلال التفاوض يمكنك أن تصيغ النتيجة التي تريدها بدلاً من أن يحدد القاضي النتيجة بمفرده.

الخطوة ١ . ضع في اعتبارك المزايا التكتيكية للتفاوض عن طريق الوسطاء

الوسطاء ليسوا صانعي قرارات.

إنهم يقدمون حلولاً للمشاكل بطريقة غير ملزمة. وعلى عكس القضاة، فهم يقدمون ويختبرون حلولاً بديلة خلاقة. ويعدون مساعدين يساعدون أطراف النزاع على التفاوض على قراراتهم المشتركة التي تحفظ لهم ماء الوجه.

السيطرة على عملية الطلاق تختلف عن محاولتك للسيطرة على زوجتك أو أطفالك.

إن كانت المفاوضات عن طريق الوسيط ستحقق هدفك بأفضل صورة، فشجع على اللجوء إليها. إليك ما سيجعلها مغرية:

- في المحاكمة من المحتم أن يكون أحد الزوجين محبطاً. فشخص خارجي، بدلاً من الزوجين، هو من يحدد نتيجة الخلاف.
- يتلازم مع المحاكمة أحاسيس الصدمة والقلق والشك. ويمكن تجنب كل هذا عن طريق التفاوض عن طريق الوسطاء.
- يمكن لقرار مشترك بين الزوجين، وبموافقة جميع الأطراف، أن يكون ملزماً كقرار المحكمة.

- القرارات التي يتخذها الأطراف بأنفسهم، خلال التفاوض مع الوسطاء، يكون التعايش معها أسهل عاطفياً. وتعد هذه القرارات أقل احتمالية في أن تثير الرغبة في الانتقام أو مناورات التهرب عن القرارات التي يجبرهم على تنفيذها شخص خارجي.
- يمنع التوسط من مناقشة تفاصيل الزواج الشخصية في قاعة المحكمة العامة.

افترض أن زوجتك وافقت على المفاوضات عن طريق الوسطاء.

الخطوة ٢ . ما نوعية الوسطاء الذين سيخدمون احتياجاتك بالشكل الأمثل؟

حدد مناطق الخلاف الرئيسية.

يمكن أن يكون الوسطاء محامين مستقلين، أو معالجين نفسانيين، أو مستشاري زواج، أو رجال أعمال. حدد القضايا الأساسية التي يجب التعامل معها، ثم شجع على الاستعانة بوسيط مُتمرس يمكنه أن يفهم ويخدم احتياجاتك بالشكل الأمثل.

إن كانت القضية هي حضانة الأطفال، فمعالج أو أخصائي نفساني سيكون أفضل كوسيط من رجل أعمال. وإن كانت القضية تتضمن قيمة والاسم التجاري لمشروع العائلة، فربما يكون المحاسب أو الموظف في البنك أو رجل الأعمال هو الأكثر فعالية.

الخطوة ٣ . ما شخصية الوسطاء التي تخدم احتياجاتك بالشكل الأمثل؟

الوسطاء بشر. والكيفية التي تؤثر بها عليهم ستعود بالتأثير على النتيجة التي يحاولون تحقيقها بموضوعية.

- *هل تتأثر زوجتك أو تُرهب بسهولة من دلائل السلطة؟* فكر في الاستعانة بوسيط له شخصية عدوانية يدفع المفاوضات إلى النتيجة التي ترغبها أنت.
- *هل تميل زوجتك أكثر إلى التأثر بالمنطق؟* فكر في الاستعانة بوسيط يتمتع بشخصية معتدلة يكون أقدر على توجيه وإدارة المفاوضات تجاه هدفك الذي ترغبه من التسوية.
- *هل تميل زوجتك إلى الإذعان إن كان الوسيط متعاطفاً؟* يمكن أن يكون الوسيط، على عكس القاضي، متعاطفاً ويسمح بالتعبير الحر عن المشاعر. عادة ما يمكن أن يقلل هذا التنفيس عن الضغط الحقد الدفين ويعزز إمكانية تفاوضك على الاتفاق.

تحذير تفاوضي: يعد الوسطاء، على الرغم من كونهم غير متحيزين ومحايدين، رجال أعمال قد يحابون بلا وعي الطرف الذي اقترح الاستعانة بخدماتهم.

الخطوة ٤ . هل تريد حضور المحامين أثناء مفاوضات الوساطة؟

الإجابة هي نعم إذا:

- كان محامي زوجتك أكثر موضوعية ومنطقية من زوجتك.

- كان محامي زوجتك قادراً على التحكم في إبداء زوجتك للعدوان أو العداء أو الغضب.
- كانت القضية شديدة التعقيد مما يستلزم وجود محامٍ.
- كان محامي زوجتك مشهوراً بتعاونه.

والإجابة هي لا إذا:

- كان محامي زوجتك مشهوراً بعدوانيته أو شراسته أو له شخصية لا تقبل الحلول الوسط.

الخطوة ٥ . لا تبدو شديد اللطف في محاولة لاسترضاء الوسيط

يميل الوسطاء غالباً إلى البحث عن تنازلات عن طريق التفاوض من الطرف الأكثر مرونة.

الخطوة ٦ . حافظ على التبادل

حاول أن تضاهي التنازلات التي تقدمها زوجتك بما يبدو كما لو أنه تنازل في المقابل.

الخطوة ٧ . برر اقتراحاتك

قدم للوسيط كلما أمكن عرضاً للأسباب يمكن أن يستخدم في إقناع زوجتك بمعقولية اقتراحك.

الخطوة ٨ . فكر في فوائد التسويف

جلسات الوساطة الطويلة ربما تهزم زوجاً عنيداً. فعامل التعب المتكرر يؤدي بالأشخاص إلى أن يصبحوا أكثر إذعاناً.

نصائح تفاوضية:

- يعتمد الدعم المالي والنفقة بوجه عام على الدخل الحالي. إن كنت ستحصل على الطلاق بشكل رسمي، فاحصل عليه عندما تكون الأمور قد أوشكت على أن تصل لأسوأ ما يمكن أن تصل إليه.
- هل ترغب في أن تتوجع زوجتك لدرجة التصميم على الانتقام؟ إذاً الغِ كل حسابات الشيكات والادخار وكل بطاقات الائتمان.

  فكر في أن تترك لزوجتك نصف بطاقات الائتمان بعد أن تلغي اسمك كطرف مسئول. وبالنسبة للحساب في البنك فترك مبلغ معقول من المال في الحساب لزوجتك سيعوضك في المفاوضات التالية.
- هناك اعتبارات خاصة بالضرائب والالتزامات القانونية والإفلاس التجاري تكون مصاحبة لما يدفعه أحد الزوجين للآخر (الدعم المالي، نفقة الزوجة، رعاية الأطفال مادياً، تسوية الممتلكات). اطلب نصيحة متخصصة عند التفاوض على خصائص الالتزامات المالية.

الموظفون

نصائح تفاوضية لأصحاب العمل

يُعجبني العمل الشاق. خاصةً عندما أدفع مقابله.

إليك تجربة معملية يجب على كل صاحب عمل أن يجريها.

المطلوب: طفلان صغيران وحفنة من القروش.

الجزء الأول: اعرض على أحد الأطفال الاختيار بين كومة بها ثلاثة قروش وأخرى بها خمسة قروش. بالتأكيد سيختار أي طفل، وبقلب ينبض بشدة، كومة القروش الخمس.

الجزء الثاني: اعرض كومة من ثلاثة قروش أو كومة من خمسة قروش على نفس الطفل. أخبره أنه إن اختار الكومة التي بها ثلاثة قروش فسيحصل الطفل الآخر في التجربة على ثلاثة قروش، ولكن إن اختار كومة الخمسة قروش فسيحصل الطفل الثاني على عشرة قروش.

التحليل: ماذا يمكن أن تكون النتيجة في منزلك؟ هل سيعتبر طفلك الفوز شيئاً مطلقاً أم مكسباً نسبياً؟

كانت موظفة من كبار العاملين في مكتب المحاماة الخاص بنا تتمايل فرحاً للعلاوة السنوية التي حصلت عليها طوال فترة الصباح واكتأبت بسببها طوال فترة الظهيرة. فقد اكتشفت خلال فترة الغداء أن موظفاً آخر مهماً ولكن أحدث منها قد حصل هو الآخر على علاوة كبيرة في راتبه وإن كانت أقل من علاوتها. ولم تكن حقيقة وجود فجوة كبيرة في الراتب بينهما بمثل أهمية التقارب في قيمة العلاوة.

يحسد أغلبنا في سره -وربما يكون حاقداً- زميلاً في العمل يصادف حظاً جيداً غير معتاد فيما يتعلق بالمال. ولمَ لا؟ *فالناس يقيسون نجاحهم الخاص بالمقارنات. فحالنا ليس دائماً شيئاً مطلقاً ولكن غالباً ما يكون قياساً بنجاح نظرائنا وزملائنا في العمل.*

فكر *في هذا:* تصبح العلاوات الضخمة التي تمنحها لأفضل موظفيك أهدافاً مؤكدة يرنو لها باقي موظفيك.

الخطوة ١ . تفاوض على شروط ترك العمل

عندما استقال إد من منصبه، أعطى نفسه هدية وداع ضخمة: خطط الشركة وعملياتها، ومعلومات عن الممولين والأسعار. وقوائم العملاء الحاليين والمحتملين: جزء ضخم من القيمة الدائمة للشركة ونتاج عشرين سنة من الكدح والتضحية والمخاطرة.

عجيب أمر الناس. الموظفون، الذين لا تثق بهم الشركات في سداد قرض بخمسة آلاف دولار، يتم منحهم مفاتيح غرفة الأسرار والمال. يُعطون إمكانية الولوج إلى المعلومات الخاصة بالأملاك والمعلومات السرية والتي تميز الشركة عن الباقين.

دائماً ما يركز أصحاب العمل مفاوضاتهم على ما سيحصل عليه الموظف: الإجازات والإضافي والتأمين وغيرها. بينما يجب أن يتفاوضوا على ما سيحصلون عليه من الموظف. وينطبق هذا بشكل خاص عندما تكون أسرار العمل في خطر.

لن يكون الوقت متأخراً أبداً لتفاوض، كجزء من عقد العمل أو منفصل عنه، على ما لا يخول لموظف محل ثقة أن يفعله عندما يفصل هذا الموظف أو يترك العمل.

- *تفاوض على* أن أسرار العمل الخاصة بالشركة لا يمكن أن تُعطى للآخرين أو أن يستغلها الموظف أثناء أو بعد إنهاء تعاقده.
- *تفاوض على* أن أسماء العملاء، والعمليات، والخطط. والأسعار، والقوائم، والمعادلات، والوسائل، والبرامج، والممولين، والمعلومات عن الموظفين الآخرين جميعها تعد من أسرار العمل. إن لم تكن أسرار العمل محددة بين أطراف التعاقد، فهناك احتمال أن المحكمة لن تعتبرها كذلك بعد إنهاء التعاقد.
- *تفاوض على* الكيفية والطرق التي يمكن لموظف سابق أن ينافسك بها. عرف "المنافسة" وتفاوض على ما لن يباح من حيث السلوك (لا يمكن أن يبيع معدات طبية بالجملة)، ومن حيث المنطقة الجغرافية (في ولاية نيفادا)، ومن حيث الإطار الزمني (لمدة عامين من تاريخ إنهاء التعاقد).

نصائح للممارسة:

- القيود من نوع *"في أي مكان، وأي زمان، وبأي شكل"* شديدة التعميم لدرجة أنها يمكن أن يتم اعتبارها من قبل المحكمة غير معقولة أو مغالى فيها وبالتالي غير ملزمة. أخبر مبرمجة الكمبيوتر أنه لن يمكنها الاقتراب من كمبيوتر لمدة عامين بعد إنهاء تعاقدها وستكون بذلك تمنعها من الارتزاق من المهنة الوحيدة التي تعرفها.

كلما كانت القيود أكثر تعميماً، زادت احتمالات عدم التزام الموظف بها والأغلب أن المحكمة لن تفرضها عليه.

- *افحص الخلفية:* اكتشف القيود التي يجلبها المتقدم للوظيفة معه من شركته السابقة. فموظف المبيعات المخضرم صاحب العلاقات ربما لن ينفعك إلا إذا كنت ستفتتح سوقاً جديدة في أيسلندا بسبب القيود التي تفرضها عليه شركته.

الخطوة ٢ . فكر فيما إذا كنت ستفاوض على عقد توظيف

هل سيخدم مصالح شركتك بالشكل الأفضل عدم وجود عقد توظيف؟

إليك بعض الأفكار المؤيدة والمعارضة:

التأييد: الموظفون الآمنون على وظائفهم يؤدون أفضل ويمتلكون إحساساً أكبر بالالتزام تجاه صاحب العمل.

المعارضة: تلتزم الشركة براتب حتى لو لم يعد هناك حاجة للموظف أو لم يعد يؤدي كما كان متوقعاً منه أو لم تعد الشركة قادرة على تحمل تكاليف عمله.

يمكن للموظف أن يرحل في أي وقت. يمكن للعقد أن يقيد الموظف بالوظيفة بشكل كبير، ولكن الموظف الذي لا يريد العمل سيمثل دائماً عائقاً للشركة.

الخطوة ٣ . انتبه لأعراض الرحيل

لقد حدث ذلك لكل صاحب عمل: يعلن موظف مهم عن رحيله لوظيفة أخرى براتب أكبر.

إليك ما لا يجب أن تفعله: تضاهي عرض الشركة الأخرى. إذا فعلت ذلك، فإنك تخلق بيئة تفاوض على شكل مزاد. سيجلب الموظفون الآخرون عروضاً من شركات أخرى راجين أن يتم مضاهاة هذه العروض أو تقديم أفضل منها.

إليك ما تفعله: اسأل عن خطط الموظف الراحل المهنية على المدى الطويل. على الرغم من أنه ربما يحصل على أموال أكثر من مكان آخر في العام القادم أو ربما في العام الذي يليه. اشرح المميزات التي لديك لتقدمها فيما يتعلق بالتقدم في مهنته على المدى الطويل.

أشر إلى أن الرواتب الكبيرة التي يدفعها المنافسون ليغروا موظفي منافسيهم بالرحيل لا تزيد كما يأمل الموظفون. اسأل:

- *هل فكرت في احتمالات أن صاحب العمل الجديد لن يستمر في العمل بعد سنوات قليلة؟*
- *هل المرتب الكبير المغري بالرحيل هو السعر الذي يُدفع في مقابل ما تملك من معلومات تنافسية بمجرد أن تفشيها ستقل قيمتك لدى الشركة الجديدة؟*

العائلة والأصدقاء

نصائح للتفاوض مع العائلة، والأصدقاء، والشركاء

الحفاظ على العلاقات الخاصة يمكن أن يكون أهم من العودة من العمل بعد الفوز بمساومة صعبة. والأساس هو أن تكون مفاوضاً من أجل "فوز كلا الطرفين" دون أن تبدو كشخص ضعيف.

تريد بيتي أن تقضي إجازتها في هاواي.

لقد كانت تتطلع إلى قضاء ساعات طوال على الشاطئ. إنها لا تطيق صبراً على إشباع رغباتها في تناول الطعام الفاخر، والإقامة في الفندق المترف، والتسلية. لم تكن لدى بيتي النية لتعبئة حقائبها وتفريغها كل يوم من أيام إجازتها. فعندما لا تكون تتسوق أو تخرج مع أصدقائها في سيارة إحداهن، تبقيها وظيفتها في حالة سفر مستمر. ويبدو الاستقرار في مكان واحد شيئاً رائعاً.

أما زوجها، بيل، فكثيراً ما تناول غداء وعشاء العمل، والعشاء الفاخر ليس بالأمر المهم بالنسبة له. وأشعة الشمس شيء رائع، لكن طبيب الأمراض الجلدية الخاص ببيل أخبره أن يقلل من تعرضه لأشعة الشمس. كما أن الفنادق الكبيرة المترفة تذكره بالمبنى الذي به مكتبه. إنه يقضي الكثير من الوقت بالفعل في انتظار المصاعد. إن راقصي الهولا والنخيل المتمايل لهم مكانتهم، ولكنه يرغب أن تكون إجازته تجربة تعليمية وتثقيفية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بيل غالباً ما يكون مقيداً إلى مكتبه. ويبدو التغيير متعة بالنسبة له. وتمثل القيادة بطول إيطاليا وعرضها الإجازة المثالية لبيل.

زادت سخونة المناقشات بين بيل وبيتي باقتراب فصل الصيف. قالت بيتى إنها ستفكر في إيطاليا إن لم تنتقل والدة بيل للإقامة معهم لمدة ثلاثة أسابيع خلال شهر ديسمبر.

وسيفكر بيل في قضاء الإجازة في هاواي إن تم تحويل غرفة الحياكة إلى مكتب عندما يعيدون تأثيث المنزل.

أصبح بيل وبيتي متمسكين بموقفهما.

وتعامل كلاهما مع مطالب الآخر على ظاهرها، وطرح مطالبه، ومطالبه المقابلة، وتنازلاته المشروطة. أصبحت المطالب لمجرد وجود مطالب، وليست المطالب التي تعبر عن اهتمامات

واحتياجات حقيقية، هي بؤرة اهتمامهما ومصدر نشاطهما. انغمس بيل وبيتي في صراع جذب الحبل، والفائز هو من سيجذب الحبل بقوة أكبر.

إنها لحقيقة سلوكية أن الناس يتمسكون بمواقفهم المعلنة، أي نقاط الكرامة المعلنة. وتتدخل الذوات والشخصيات في الأمر بشكل خاطئ عندما يصبح الدفاع عن هذه المواقف مسألة كبرياء شخصي واحترام للذات.

هل يمكن أن يصبح بيل أو بيتي فائزاً بإجبار أحدهما على قبول موقف الآخر؟

إن كانت بيتي ستكون تعيسة في إيطاليا، فهل سيستمتع بيل حقاً بإجازته التي يستحقها؟

لقد قاتل كل من بيتي وبيل ليتمسك بموقفه. ومنعهما ضيق الأفق من أن يحددا أو يوفقا بين احتياجاتهما أو اهتماماتهما المتشابهة.

يمكن لبيل وبيتي أن يستخدما طاقتهما ليوجدا طرقاً ليفوز كلاهما بدلاً من أن يحمي ويدافع كل منهما عن مطلب أو موقف. وهذا هو فن *الحل الأمثل*.

الخطوة ١ . تحقق من اهتمامات واحتياجات الشخص الآخر

للشخص الآخر احتياجات ورغبات وهموم أساسية، وإن كانت بدرجات متفاوتة. ستكون بعض هذه الاحتياجات ظاهرة وسيكون البعض الآخر مستتراً.

سيتم الترحيب باستفساراتك المستمرة. كيف يمكن أن تقابل بالعداء بينما تحاول أن تفهم احتياجات الشخص الآخر؟

الخطوة ٢ . صرح بهمومك ومخاوفك واحتياجاتك ورغباتك

يقلل السماح للشخص الآخر بمعرفة نواياك من احتمال أن يتم فهمك على نحو خاطئ. ولا يعني ذلك أن تقول كل شيء. بل يعني أن تخبر الشخص الآخر بمعلومات مهمة من أجل التوصل للحل الأمثل.

الخطوة ٣ . ركز على الاهتمامات المتشابهة

يواجه بيل وبيتي خياراً جذرياً: أن يتشددا في موقفهما من الخلاف أو يؤكدا على اهتماماتهما المتشابهة.

وتعد المواقف التي صرح بها بيل وبيتي شديدة التباعد من الناحية الجغرافية: هاواي في مقابل إيطاليا. ولديهما اهتمامات شخصية تدعم موقفهما من مكان عطلتهما الخاص بكل منهما. ولكن لا يعني التعارض الشديد بين موقفي بيل وبيتي أن جميع احتياجاتهما واهتماماتهما متعارضة.

اهتمامات بيتي وبيل المتشابهة هي:

- قضاء عطلة والرحيل بعيداً.
- المشاركة في عطلة يمكنهما أن يستمتعا بها معاً.
- الذهاب لمكان بعيد جغرافياً عن المنزل.

- الابتعاد لفترة أسبوعين.
- الحصول على إجازة تبعث على الاسترخاء وتجدد نشاطهما.
- عدم فعل أي شيء يمكن أن يضر بعلاقتهما.

الخطوة ٤ . تحول إلى الاهتمامات والاحتياجات المختلفة

تعامل مع الاهتمامات المختلفة بأسلوب تدريجي. رويداً رويداً.
قسم المشكلات الكبرى إلى مشاكل جزئية يمكن التفكير فيها بشكل فردي.
افصل الجزئيات المتعلقة بالمال عن غير المتعلقة به وناقش غير المتعلقة بالمال أولاً.
اهتمامات بيتي وبيل المختلفة هي:

- ساعات طويلة على الشاطئ في مقابل زيارة المناطق السياحية.
- فندق كبير فخم في مقابل مبنى بسيط.
- الترفيه والطعام الفاخر في مقابل التجربة الثقافية.
- البقاء في مكان واحد في مقابل التجوال المستمر.

الخطوة ٥ . وازن بين الاهتمامات والاحتياجات المختلفة

هل يمكن أن يقضيا عطلتين منفصلتين معاً؟

يمكن أن يحدث التوازن بين اهتمامات بيتي وبيل برحلة بحرية في البحر المتوسط. ستحصل بيتي على الرفاهية والمزايا التي يقدمها الفندق: ولن يتم تذكير بيل بالمبنى المكون من ٢٦ طابقاً الذي به مكتبه. الطعام الفاخر والتسلية متاحة على السفينة. يمكن أن تجلس بيتي تحت أشعة الشمس بينما يتجول بيل لزيارة الأطلال القديمة لجزر اليونان. لن تضطر بيتي إلى أن تحزم حقائبها وتفرغها بشكل متكرر.

ربما لم تكن الرحلة البحرية في البحر المتوسط هي اختيار بيل أو بيتي الأول. يمكن أن تتكشف بدائل أخرى تحقق التوازن، مثل قضاء العطلة في فندق صغير على ساحل إيطاليا حيث يستطيعان قضاء جزء من وقتهما على الشاطئ وجزء في التجوال.

عندما طُرحت مشكلة بيل وبيتي للمرة الأولى على طلابي في ورشة العمل، كان أكثر من ٩٠٪ من الحلول المقدمة تقترح إجازة منفصلة لكل منهما أو قضاء أسبوع في إيطاليا وأسبوع في هاواي أو أن يتبادلا اختيار مكان العطلة كل عام.

في أي وقت تكون فيه علاقة طويلة الأجل أو قصيرة الأجل في مجال العمل أو في الأسرة في موضع الخطر، فكر في احتمالات الحل الأمثل. تلك المراعاة، والاهتمام، والمرونة هي جوهر فن البحث عن الحل الأمثل.

أصحاب حقوق الامتياز

نصائح للتفاوض مع مانحي حقوق الامتياز

واحدة من كل ١٢ مؤسسة تجارية في الولايات المتحدة هي مؤسسة صاحبة حق امتياز Franchise. ويتم افتتاح شركة حق امتياز جديدة كل ثماني دقائق من كل يوم عمل.

إليك ما يجب عليك معرفته وما يجب عليك عمله، إن كنت تفكر في الانضمام لهذا الاتجاه.

الخطوة ١ . قيم العوامل الثلاثة

هل سمعت من قبل عن فيكتوريا بيكري... صن أستوديو... يور أتك... بلايفول بيرنتنج... أو سيند أكوكي إنترناشيونال؟ هذه أمثلة قليلة لمشاريع حقوق الامتياز التي لم تحقق النجاح في أمريكا.

طبقاً لدراسة جامعية، فشلت نسبة ٣٨ ٪ من وحدات حقوق الامتياز التي تم بيعها خلال فترة أربع سنوات من بيعها. واستمرت نسبة ٤٥٪ من وحدات حقوق امتياز البيع بالتجزئة لأقل من أربع سنوات.

من أين تبدأ عندما يكون هناك الآلاف من مشاريع حقوق الامتياز المنتشرة في ٦٥ مجالاً مختلفاً؟ ابدأ بالعوامل الثلاثة: الشركة، والعملاء، والمنافسين.

الشركة

مفهوم أساسي خاطئ: تعني إدارة حق الامتياز أنك أخيراً امتلكت مشروعك الخاص، وأصبحت مدير نفسك.

حقيقة أساسية: أنت تؤجر فقط علامة تجارية. والمدير الحقيقي هو الشركة التي باعت لك حق استغلال علامتها التجارية. وسيُملى عليك كل ما تفعله من اللحظة التي تفتح فيها الباب كل صباح.

- ما أهداف الشركة، ورؤيتها، وقيمها؟
- هل تمتلك الشركة المواهب، والمال، والأدوات لتتطور؟
- ما نقاط قوة الشركة ونقاط ضعفها؟
- هل الشركة تحتاج للنمو لتمول الدعاية على مستوى الدولة، أو لتطور منتجات جديدة، أو لتحتفظ بمديريها المهمين؟

- هل لدى الشركة استراتيجيات نمو بخلاف بيع حقوق الامتياز، مثل تقديم التخفيضات في المتاجر الكبرى، أو افتتاح متاجر تمتلكها الشركة، أو توصيل الطلبات للعملاء بالبريد؟

العملاء

- ما سوق منتجات الشركة وخدماتها اليوم وغداً؟
- هل الأساس الذي يتم عليه تحديد العميل هو الجنس؟ أم العرق؟ أم العمر؟ أم المكان؟ أم التعليم؟
- كيف ستتعامل مع السوق؟ إذا كان المشروع خدمياً، فهل يمكنك أن "تبيع" نفسك وخدماتك للآخرين؟

المنافسون

- هل تزيد حصة المنافس الرئيسي للشركة في السوق أم تقل؟
- ما مواطن قوة وضعف المنافسين؟
- بأي طريقة تختلف منتجات المنافسين وخدماتهم؟
- كيف سيمكن للشركة أن تحافظ على حصتها في السوق أو تزيدها؟

الخطوة ٢ . تحذير بخصوص وثيقة المصارحة

يفرض القانون الفيدرالي في الولايات المتحدة أن تحصل، بوصفك مشترياً محتملاً لحق الامتياز، على منشور عرض حقوق الامتياز الموحد Uniform Franchise Offering Circular بالشكل الذي حددته لجنة التجارة الفيدرالية Federal Trade Commission، قبل دفع أي نقود.

يصف المنشور الشركة، وأصحاب حقوق امتيازها، ومتطلبات رأس المال العامل، والنزاعات التي لم يبت فيها بعد، والتزامات حق الامتياز مثل المعدات، واللوحات الإرشادية، وعقود الإيجار والتأمين، ومشتريات ما قبل الافتتاح، واختيار الموقع، والإعلان. ولا يمكن أن تختلف المعلومات والتفاصيل المذكورة في المنشور عما يوجد في اتفاق حق الاستغلال الذي سيتم توقيعه.

ويعد المنشور هو مجرد شيء تبدأ به. ولا يدل المنشور على أن أي ولاية أو سلطة فيدرالية توافق على أو تنصح بالاستثمار في حق الامتياز هذا.

يمكن أن تكون الشركة التي تبيع حق الامتياز تعمل في بيع الرمال في الصحراء، ولكن إن كانت المعلومات المطلوبة مذكورة في وثيقة المصارحة، فسيكون عرض حق الامتياز متماشياً مع القانون الفيدرالي. وليست المعلومات المذكورة في وثيقة المصارحة موثقة من أي سلطة حكومية. وليست الدعاوى القضائية التي تزعم أن وثائق المصارحة قدمت معلومات كاذبة أو خادعة شيئاً نادراً.

وتتجه أغلب قوانين الولاية ولجنة التجارة الفيدرالية إلى مفهوم المصارحة. وهي بهذا قد وضعت فحسب لتضمن أن المشترين المحتملين لحق الامتياز لديهم المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات بناءً على معلومات عن فرص حق الامتياز في النجاح. وعادة ما يكون هناك القليل من القوانين التي تنظم العلاقة بين مانح حق الامتياز وصاحب حق الامتياز، إن كان هناك أي قوانين أصلاً.

إن نجاح النموذج الأصلي لا يضمن نجاح نظام حقوق الامتياز بالضرورة. فالمهارات التي تحتاجها إدارة نظام حقوق الامتياز تختلف بشدة عن المهارات اللازمة لإدارة متجر أو مطعم واحد.

إن كنت تسعى وراء أرباح النموذج الأصلي (متجر أو اثنان تمتلكهما الشركة)، ففكر فيما يلي:

- كيف يختلف موقع هذه المتاجر عن الموقع المحتمل لمتجرك من حيث المكان والمناخ وتعداد السكان؟
- هل استغرق تأسيس قاعدة عملاء متاجر الشركة بحجمها الحالي سنوات؟
- هل يعود جزء كبير من نجاح متجر الشركة إلى قدرات العاملين به؟

الخطوة ٣ . تحدث مع أصحاب حقوق امتياز سابقين

ستقدم وثيقة المصارحة بياناً بالأشخاص الذين أنهوا حق الامتياز طوعاً أو كراهية في ولايتك. لا تقبل التفسير الذي تقدمه الشركة المانحة لحق الامتياز من قبيل: "كان يمكن أن ينجحوا لو بذلوا جهداً أكبر".

حدد أماكن أصحاب حقوق الامتياز السابقين. استمع لما سيقولونه عن خبراتهم التفاوضية ونجاحاتهم في المفاوضات مع مانح حق الامتياز.

- هل عدل مانح حق الامتياز الاتفاق القياسي؟
- هل خسروا المال عند بيع مشاريعهم؟
- كيف تم التعامل معهم، قبل وبعد الدخول في اتفاقية حق الامتياز؟
- ما أعجبهم وما لم يعجبهم في العملية؟

الخطوة ٤ . تحدث مع أصحاب حقوق امتياز حاليين

استفسر عن مفاوضاتهم مع الشركة المانحة لحق الامتياز، وعن إحباطاتهم، ومخاوفهم في المستقبل. هل كانوا سيستثمرون في حق الامتياز لو كانوا يعرفون حين شرائه ما يعرفونه الآن؟

اعمل في متجر يستغل حق الامتياز لبضعة أسابيع، حتى لو كان هذا تطوعاً بدون أجر.

الخطوة ٥ . تفاوض على اتفاقية حق الامتياز

الشركات المانحة لحقوق الامتياز لا تبيع حقوق الامتياز، بل تمنح تصاريح للآخرين باستخدام علامتها التجارية الشهيرة، ونظم العمل لديها، ونظم الدعم كذلك لفترة محددة من الوقت. والوثيقة الحاكمة والفعالة هي اتفاقية حق الامتياز.

سيخبرك مانحو حقوق الامتياز أنه حفاظاً على الاستمرارية فإن اتفاقيات حق الامتياز ستكون غالباً متطابقة بالنسبة لمجموعات حق الامتياز المتماثلة خلال نفس الفترة الزمنية. وعلى الرغم من ذلك، يحيد أغلب مانحو حقوق الامتياز إلى حد ما عن اتفاقياتهم النموذجية برغم حقيقة أن وثيقة المصارحة تعرض صورة تطابق تام.

نصائح تفاوضية:

- عادة ما يكون مانحو حقوق الامتياز الذين بدءوا للتو في منح حقوق الامتياز أكثر مرونة في التفاوض من المؤسسات العريقة.
- استفسر من الشركة مانحة حق الامتياز عن الطرق التي يختلف بها حق الامتياز الخاص بك عن أصحاب حقوق الامتياز الأخرى. فعلى سبيل المثال:

أ. هل سيكون مشروعك في منطقة تزحلق على الجليد حيث يمكنك أن تمارس تجارتك بشكل مربح فقط خلال فصل تساقط الثلوج؟

ب. هل سيكون مشروعك في مجمع لا يفتح أبوابه إلا في أيام محددة أو له عدد ساعات عمل محددة؟

ج. هل سيكون مشروعك أصغر من مشاريع الآخرين من أصحاب حقوق الامتياز الممنوحة من جانب الشركة؟

- أوضح أن هناك تغييرات قد حدثت في الاتفاقية النموذجية لأصحاب حقوق الامتياز السابقين أو الحاليين.

لكي تحافظ الشركة المانحة لحقوق الامتياز على جودة واستمرارية منتجاتها وخدماتها. ستقوم بصياغة اتفاقية حق الامتياز لصالحها. انتبه للاتفاقيات التي تكون في صالح الشركة المانحة بشكل مفرط يؤدي إلى أن تُعامل فيما بعد بطريقة غير عادلة.

وفيما يلي بعض الأمور التي يجب أن تدرسها بعناية، وتتفاوض عليها، إذا أمكن.

المنطقة

- هل حدود منطقتك واضحة؟ هل يمكن للشركة المانحة أن تفتتح فرعاً للشركة في منطقتك؟ أو أن تفتتح متجراً آخر يعمل من خلال نفس حق الامتياز بالقرب منك بدرجة تؤثر على أرباحك؟
- هل يمكن أن تبيع الشركة المانحة منتجاتها في منطقتك من خلال منافذ لا تملك حق الامتياز؟ (على سبيل المثال، هل يُباع الآيس كريم الذي تنتجه الشركة في السوبر ماركت؟).
- المناطق الحصرية ليست حصرية حقاً. فالقوانين المضادة للاحتكار تسمح لأصحاب حقوق الامتياز من خارج منطقتك أن يبيعوا للعملاء في منطقتك.
- إن كانت حصرية منطقة حق الامتياز محددة بمسافة (على سبيل المثال: *لن تكون هناك وحدة حق امتياز منافسة أخرى على مسافة قدرها ثلاثة أميال*)، فهل يعنى ذلك أن تلك الأميال الثلاثة يتم قياسها في خط مستقيم (وهذا أفضل)، أو يتم قياسها طبقاً لمسافات الطرق؟

المساعدة المالية

- من يقدم التمويل؟ يمكن ألا يعني تعهد الشركة مانحة حق الامتياز بالمساعدة في الحصول على التمويل أكثر من مجرد المساعدة في إكمال استمارات القروض.
- إن كانت الشركة مانحة حق الامتياز هي من يقدم التمويل، فما الشروط؟ وما الضمانات المطلوبة؟

اختيار الموقع

- هل يمكنك أن ترفض موقعاً تختاره الشركة المانحة لحق الامتياز؟ هل ستساعد الشركة المانحة في اختيار الموقع؟ أم أن دورها سيقتصر على الموافقة على الموقع الذي تختاره أو رفضه؟

- هل للشركة المانحة فريق عمل يختص باختيار الموقع أم أنه سيقوم بالاستعانة بسمسار محلي؟ يمكن أن يكون السمسار المحلي على معرفة أكبر بسوق العقارات ولكنه قد لا يمتلك الحس اللازم لاختيار موقع يؤدي لنجاح مشروعك.
- هل ستكفل الشركة المانحة عقد الإيجار لتساعدك في التفاوض على أفضل شروط تأجير متاحة؟

تطوير الموقع

- من سيبني موقع عملك؟
- هل سيتم قبول مخططات البناء التي تقدمها الشركة المانحة لحق الامتياز من قبل قسم تصاريح البناء في الحي بشكل عام؟
- هل هناك قوانين محلية خاصة بالبناء أو قوانين حظر أخرى تُفرض على الأسلوب المعماري للبناء؟ وماذا عن اللافتات الإرشادية؟ وعناصر البناء الضرورية بالنسبة لصورة الشركة المانحة لحق الامتياز؟

رسوم حق الامتياز

- هل يمكن أن تزيد الدفعات الخاصة بحق الامتياز فيما بعد؟ وإن كان الأمر كذلك، فكيف ومتى؟

التدريب

- قم بزيارة مباني التدريب الخاصة بالشركة. هل هي على المستوى الذي توقعته؟ ما مدى شمولية برامج التدريب؟ ما مؤهلات الأشخاص الذين يقومون بإدارة البرامج؟
- من سيتحمل تكاليف السفر والإقامة أثناء التدريب؟ هل يمكن أن يحضر التدريب أشخاص إضافيون من العاملين بالمتجر الذي ستعرض فيه منتجات العلامة التجارية التي ستحصل على حق امتياز لها؟ وما التكلفة؟
- هل هناك حاجة لتدريب دوري؟ إن كان الأمر كذلك، فمن سيتحمل النفقات؟

معايير السلوك

عادة ما يتم التعبير عن معايير العمل ببنود مبهمة: "الكياسة"، "النظافة"، "عدد كافٍ من العاملين". اعلم أن الحاجة إلى "الترميم" قد تعني تغيير لون الأسقف، أو دفع تكلفة إنشاء واجهة جديدة للمتجر تفرضها عليك الشركة المانحة لحق الامتياز.

وعادة لا تكون كتيبات التشغيل أكثر دقة. ويمكن أن تكون نتائج ذلك اختلافاً في التقديرات والتوقعات، بحيث تشكو الشركة المانحة من أنك، بوصفك صاحب حق الامتياز، غير ممتثل لمعاييرها.

الإعلان

الإعلان هو مجال غالباً ما تتم معاملة أصحاب حقوق الامتياز فيه بشكل جائر. يجب أن يتم اعتبار كل سؤال من الأسئلة التالية سؤالاً مهماً وحاسماً:

- هل يمكن أن تتغير التزامات الإعلان من قبل الشركة المانحة للامتياز من وقت لآخر؟
- كم يجب عليك أن تنفق على الإعلانات المحلية؟ وما نوع الإعلان؟ وما مدى تكراره؟
- بكم يجب عليك أن تسهم في حملة الدعاية الوطنية؟
- هل ستنفق الشركة المانحة لحقوق الامتياز كل الأموال التي يسهم بها أصحاب حقوق الامتياز خلال العام الذي جُمعت فيه؟ هل ستُعاد الأموال الفائضة أم سيتم إنفاقها في العام التالي؟
- هل هناك رسوم إدارية على الاعتماد المالي للدعاية الخاصة بالشركة المانحة؟ هل ستقدم الشركة بياناً بالحسابات الخاصة بالإعلان لأصحاب حقوق الامتياز؟
- هل ستسهم المتاجر المملوكة للشركة بنفس القدر الذي تسهم به المشاريع المملوكة لأصحاب حقوق الامتياز؟

شراء المنتجات

يقدم مانحو حقوق الامتياز مواصفات للمنتجات وأسماء البائعين الذين تناسب منتجاتهم هذه المواصفات. انتبه إلى أن المواصفات التي يحددها مانح حق الامتياز قد تكون شديدة التقييد لدرجة لا تقبل معها أي منتجات سوى منتجات مانح حق الامتياز نفسه أو من يفضل التعامل معه من البائعين. وفي هذه الحالة، يمكن أن تتم معاقبة أصحاب حقوق الامتياز مادياً بشكل غير منصف.

مراجعة الحسابات

اعرف وتيرة تكرار مراجعة الحسابات من جانب الشركة المانحة لحقوق الامتياز ومن الذي يتحمل أجور المراجعين؟

المساعدة الإدارية

- إن احتجت للمساعدة، فهل ستقدم لك الشركة المانحة المساعدة؟ وما تكلفتها؟
- من سيتحمل مصروفات السفر والإقامة للمساعدين الذين يأتون من خارج المدينة؟

التنازل عن الملكية وحق الشفعة

إذا كنت ستبيع حق الامتياز، فالأرجح أنه يجب أن يكون خليفتك مقبولاً من جانب الشركة المانحة. استفسر عن معايير واضحة للموافقة على خليفتك أو إن كان الرفض سيكون تعسفياً بدون إبداء أسباب.

التجديد

عادة ما تكون فترة اتفاقيات حقوق الامتياز بين ١٠ و ٢٠ عاماً. وعادة ما تكون تلك الفترة غير قابلة للتجديد، أو قابلة للتجديد برسوم حق امتياز أعلى بكثير.

- هل لديك الحق المطلق في التجديد؟ بنفس البنود والشروط السابقة؟
- إن كان التجديد غير مسموح به، فما التعويض الذي ستتلقاه عندما تستولي الشركة المانحة لحق الامتياز على مشروعك؟

إن كان السعر الذي سيدفع هو القيمة الشرائية لمشروعك، فهناك احتمال كبير أنك ستتعرض للخداع. فأغلب المشاريع التجارية الناجحة تكون قيمتها الفعلية أعلى من قيمتها الشرائية بكثير.

حق تغيير المكان

- إن كان موقعك أو منطقتك ليست بالقدر الذي توقعته من حيث نجاحها، فهل يمكنك أن تنقل وحدة حق الامتياز الخاصة بك إلى موقع آخر في نفس المنطقة أو إلى منطقة أخرى؟
- هل ستكون هناك رسوم لإعادة تغيير الموقع؟

الوفاة أو العجز

- هل تمتلك الشركة المانحة الحق في الاستيلاء على مشروعك في حال وفاتك أو عجزك عن العمل؟ إذا كان الأمر كذلك، فما السعر الذي ستدفعه؟ (تذكر، نادراً ما تكون القيمة الشرائية انعكاساً للقيمة الحقيقية).
- إن كان يمكن توريث مشروع حق الامتياز لأحد أفراد العائلة في حال وفاة صاحب الحق، فهل يكون هذا الفرد مجبراً على البيع خلال فترة زمنية محددة؟

فسخ الاتفاق

- تحت أي ظروف يمكن أن يتم إنهاء حق الامتياز؟
- هل سيكون أصحاب حق الامتياز المنتخبون جزءاً من الهيئة التي ستحدد إن كان فسخ الاتفاق مُبرراً، أم أن القرار سيترك للشركة المانحة لحق الامتياز وحدها؟
- ما الحقوق التي تمتلكها لتطعن في صحة فسخ الاتفاق أو تناهض هذا الفسخ؟ ولمن تقدم هذا الطعن؟

التعهد بعدم المنافسة

- ما القيود التي تنطبق عليك في المستقبل عندما لا تعد صاحب حق امتياز؟

هل ستحرم من إدارة مطعم آخر في يوم ما على الرغم من أن حياتك ربما تكون قد قضيتها في إدارة المطاعم؟

فض المنازعات

- كيف سيتم فض المنازعات؟ هل يكون أصحاب حقوق الامتياز موجودين كجزء من هيئة بحث التظلمات؟ هل إجراءات عملية فض المنازعات مكلفة أو معقدة؟
- هل ستجبر على أن ترحل خارج مدينتك إلى المقر الرئيسي للشركة المانحة لحق الامتياز لتفصل في نزاع أو لتقاضيها أو لتلتمس الوساطة لحل نزاع؟

شراء منزل

التفاوض على شراء منزل أو شقة في اتحاد ملاك

إنه منزل صغير رائع يحتوي على ثلاث غرف نوم سيؤدي بك إلى دفع أقساط هائلة.

الخطوة ١ . أهل نفسك مسبقاً للحصول على قرض

على الرغم من أنك لم تجد منزل أحلامك بعد، فالآن هو الوقت المناسب لتتحدث مع المصرفيين الذين تتعامل معهم. أخبرهم عن نطاق السعر الذي ستِرغب فيه واسأل كم يمكنك أن تقترض.

لماذا تسبق الأحداث؟ لأن العديد من الصفقات قد أُجهضت بسبب عجز المشتري عن الحصول على المال أكثر من أي سبب آخر. فباختفاء عائق المال والشك في مقدرة المشتري، سيكون البائع أكثر ميلاً إلى منح امتيازات إلى "مشترٍ مستعد مسبقاً للشراء".

الخطوة ٢ . حدد إن كنت تريد الاستعانة بسمسار لكي تتصل بالسمسار الذي تتعامل معه

هناك موقفان يمكنك فيهما أن تواجه سمسار البائع دون أن تستعين بسمسار خاص بك: في جلسة عامة للبيع يحضرها أي شخص في منزل البائع أو في زيارة لمشاهدة منزل ما في شكله الجديد.

هؤلاء السماسرة الودودون الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة لا يعملون لصالحك. إنهم ليسوا أصدقاءك. وهم ليسوا نُصحاءك. إنهم غير ملزمين بأي واجب أو ولاء ناحيتك.

إنهم يمثلون البائع فقط. ووظيفتهم هي استخراج أكبر قدر من المال منك بكل طريقة إنسانية ممكنة. لا توجد أي أسرار: فأياً كان ما تخبر به سمسار البائع عن دخلك، أو ميزانيتك، أو العرض الأولي الذي تعتزم تقديمه، أو المبلغ الذي تعتزم أن يكون الحد الأقصى، سيصل إلى البائع بدافع الواجب.

في هذه المرحلة الحاسمة أمامك خياران:

أ. يمكن أن تستعين بخدمات سمسار يتفاوض من أجلك مجاناً. وكيف يمكن ذلك؟ الباعة يدفعون جميع عمولات السماسرة. فإذا لم يكن هناك سوى سمسار واحد للبيع، فستذهب

كل العمولة إلى هذا السمسار الواحد. وإن كان لديك سمسار أنت أيضاً، فستقسم العمولة بين الاثنين.

ب. يمكنك أن تخبر سمسار البائع بأنك تعتزم أن تستعين بخدمات سمسار، ولكن إن تم تخفيض سعر البيع بمقدار المبلغ الذي سيربحه السمسار الذي ستستعين بخدماته، فإنك ستتفاوض على الشراء بنفسك.

ولماذا يفعل سمسار البيع هذا؟ تعزز التخفيضات الإضافية فرص عقد الصفقة.

ولكن ماذا إن احتجت لمساعدة؟ يمكنك أن تستعين بخدمات سمسار أو أن توكل محامياً على نفقتك الخاصة بنظام الساعة، ومن المرجح أن تحصل على نتيجة أكثر فعالية في التفاوض.

الخطوة ٣ . لا تبح بنواياك

في ثاني زيارة لهم لمنزل عائلة مايكل، قالت السيدة بلاك، وهي سيدة جميلة، بلطف وصدق: "إنك تمتلك منزلاً جميلاً يا سيد مايكل. لقد زرنا العديد من المنازل طوال الأسبوع ولم نرَ منزلاً أعجبنا بهذا القدر".

من كانت له السيطرة في المفاوضات التي تلت ذلك بين عائلة مايكل وعائلة بلاك في ظنك؟

الخطوة ٤ . تحقق من أسباب رغبة البائع في البيع

- هل فقد وظيفته؟ هل يوشك على تغيير الشركة التي يعمل بها قريباً؟
- هل تم شراء منزل آخر؟ هل البائع متلهف على الانتقال قبل بداية عام دراسي آخر؟
- هل يحاول البائع بكل جهده تجنب مزاد نزع الملكية؟

ستكون الصفقة التي تتفاوض عليها قائمة على *احتياجات* البائع *وعجلة* الموقف.

المعلومات التي تعطيك قوة في التفاوض متاحة بسهولة عن طريق سمسارك الخاص أو وكالات تقديم تقارير الائتمان، ومن السجلات العامة (ضرائب عقارية غير مدفوعة، إشعارات بعدم دفع أقساط الدين من الدائن، قضايا، أو ربما يكون لملفات الطلاق في المحكمة شأن بنقل ملكية المنزل الذي ترغب في شرائه).

الخطوة ٥ . تحقق من احتياجات البائع

يمكن لاجتماع مع البائع أن يعطيك فرصة أفضل لتعرف احتياجاته وتحدد مدى إلحاحها. عندما تعرف ماهيتها، ابحث عن طرق خلاقة تشبع هذه الاحتياجات. إليك بعض الأمثلة.

- احتياج نفسي: *لقد بذلنا الكثير من الجهد في إنشاء هذا المنزل، ومازلت أشعر بأنني أبخسه سعره.* اعرض سعر شراء مرتفعاً ولكن بمعدل فائدة منخفض على الكمبيالة التي ستعطيها للبائع.
- احتياج عاطفي: *كلما فكرت في هذا المنزل، ظللت أتذكر هذه الثريا (أو أي شيء آخر مُفضل للبائع).* اعرض على البائع حق أخذ الثريا أو النافذة المصنوعة من الزجاج الملون.

- *احتياج تفرضه الظروف: على الرغم من أن المنزل معروض للبيع، فإننا نفضل بيعه بعد انتهاء العام الدراسي.* اعرض تاريخاً نهائياً للشراء يتناسب مع عثور البائع على منزل آخر وشرائه، أو نهاية فصل دراسي، أو بيع مشروعه، أو ما إلى ذلك.

الخطوة ٦ . حدد أهدافك الأولية

تمهل. خذ نفساً عميقاً.

قبل أن تقدم عرضاً، اسأل نفسك سؤالاً حاسماً: *هل هدفي المبدئي هو الحصول على أفضل سعر ممكن؟ أم أفضل التزام ممكن؟*

كان أول منزل أقوم بشرائه في حياتي. وكان العرض المنخفض الذي قدمته بقيمة ٦٥٪ من السعر المطلوب. وخوفاً من أن يتعرض السمسار للإحراج بسبب العرض المتدني، رفض أن يوصل عرضي إلى البائع. وبعد أن هددته بأن أوصل عرضي بنفسي، وافق على مضض بأن يعرضه عليه. وعلى الرغم من عدم تصديق الجميع بمن فيهم أنا، قُبل العرض.

نعم، لقد قدمت عرضاً منخفضاً بشكل مبالغ فيه. نعم، حصلت على صفقة مذهلة. نعم، خاطرت بفقد المنزل لصالح شخص يعرض مبلغاً أعلى ولو بمائة دولار. ولكن لم تكن هناك ندرة في المنازل المعروضة للبيع، وكان هدفي الوحيد هو الحصول على أفضل سعر ممكن.

لو كان المنزل فريداً من نوعه أو كانت المنازل صعبة المنال، لكنت قد عرضت سعراً أعلى. وإن فعلت ذلك، فإنه كان سيعنى أن هدفي لم يكن الوصول إلى أقل سعر ممكن وإنما الحصول على التزام بالبيع من البائع. وكانت الأموال الإضافية ستمثل زيادة تأمينية لأقلل احتمالات الخسارة.

الخطوة ٧ . اسأل السمسار عن الأسعار المقارنة

السعر المبدئي الذي يطلبه البائع هو ما يحلم به. ربما يكون السعر المطلوب أعلى بكثير من سعر السوق، لدرجة أنه حتى بعد تخفيضه، سيظل مبالغاً فيه.

وماذا في أن يكون لغرفة الاستقبال في المنزل ورق حائط رائع، أو أن المطبخ به مايكروويف مثبتاً به؟ لا يمكنك أن تفاوض بفعالية دون أن تعرف القيمة السوقية الفعلية للمنزل الذي تفكر في شرائه.

اطلب من سمسار البائع (أو سمسارك الخاص) "الأسعار المقارنة": دراسة تظهر أحدث أسعار البيع لمنازل قريبة مماثلة بالإضافة إلى الأسعار المطلوبة لمنازل مشابهة عُرضت حديثاً للبيع. وبإضافة أو طرح القيمة المالية لمميزات وعيوب المنزل الذي تنوي شراءه، ستتكون لديك فكرة جيدة عن قيمته السوقية الحقيقية.

الخطوة ٨ . تقدم، غير الاستمارة المطبوعة

لدى السماسرة موانع من أن:

- يقدموا لك أفضل سعر ممكن: كلما دفعت أكثر، زاد ما يحصلون عليه من البائع.
- يقدموا عروضاً قد تؤدي لفشل الصفقة: إنهم يتلقون أجورهم فقط في حال إتمام الصفقة.

- هل قمت باختيار الطرف الثالث الذي سيحتفظ بالمال حتى تمام الصفقة، مثل شركة التأكد من ملكية البائع للمنزل، أو خدمة معاينة المنازل، أو سمسار الرهن العقاري: هؤلاء الأشخاص الذين لا يمكن الاستغناء عنهم كثيراً ما يقدمون هدايا للسماسرة الذين يرسلون لهم العملاء. ومن يدفع مقابل هذه الهدايا؟ أنت من يدفع. من خلال الأسعار والفائدة المرتفعة.

هذه الاستمارة المطبوعة التي يستخدمها سمسارك، اتفاقية الشراء والبيع، هي وثيقة واحدة صالحة لجميع الحالات ليستخدمها الباعة والمشترون. ولا يمكن لاتفاقية عامة، بطبيعة الحال، أن تلبي احتياجات كل الأشخاص أو أي شخص. فاوض على إدخال تغييرات على الاتفاقية المطبوعة بحيث تحميك وتخدمك وتلبي احتياجاتك.

الخطوة ٩ . حدد ما ترغبه

تجهيزات الإضاءة، والهوائي، والستائر وغيرها من الأشياء التي تكون على الحوائط، والأرضيات، والأسقف قد تعتبر وقد لا تعتبر جزءاً من أساس المنزل.

ما تراه ليس دائماً ما تحصل عليه. فحاجز تقسيم الغرف المنفصل والقائم بذاته، ورف الكتب غير المثبت، والمرآة الكبيرة المعلقة في الصالة، والشجرة النامية في أصيص زرع والموضوعة في الفناء، وقطعة الأثاث المصنوعة حسب الرغبة لتناسب حجرة معينة من الجدار للجدار، ومن الأرضية للسقف، جميع هذه الأشياء يمكن أن توضع في شاحنة البائع أثناء رحيله.

حدد العناصر المنفصلة -التي ليست جزءاً من أساس المنزل- التي تريد اقتناءها.

تحذير تفاوضي: لا تُضمن الأشياء التي تريدها في عرضك المبدئي. عادة ما تكون للبائعين مطالب. وعندما ترد على تلك المطالب، ارفع السعر المبدئي مقابل الحصول على هذه الأشياء التي ترغبها ضمن الصفقة.

الخطوة ١٠ . تخيل المنزل كآلة تعيش بها

ما لا تراه يكون أحياناً هو ما تحصل عليه: المشاكل. أنظمة المنزل (الميكانيكية، الكهربائية، السباكة، التدفئة والتهوية، وتكييف الهواء) وعناصر بنية المنزل بما فيها الحوائط والأساسات، يجب أن يتم تسليمها في حالة جيدة ومرممة عند نقل ملكية المنزل.

تُشترى السيارات ومعها ضمان. وكذلك الثلاجات والتليفزيونات وأجهزة الكمبيوتر. فلماذا لا يكون للمنزل ضمان؟ ليس هناك سبب لتشتري منزلاً بدون ضمان إلا إذا كان متهدماً أو متهالكاً حقاً وهناك توقعات أنه لن يصلح به شيء للعمل ويمكن للمكان أن يتداعى لكومة أنقاض في أي لحظة.

تفاوض على ضمان من البائع بأن كل الأنظمة وعناصر البنية في حالة جيدة ومُجددة وأنها تتطابق مع كل اشتراطات البناء وقوانين السلامة المحلية.

تحذير أثناء الممارسة: استعرض العقد لتتأكد من أن الضمان صالح ومستمر لما بعد انتقال الملكية لك.

نصيحة تفاوض: تفاوض على أن يكون ضمان البائع مطلقاً (بمعنى، السقف مجدد ومرمم جيداً وليس به أي تسريب للماء). أغلب ضمانات الباعة ليست مطلقة ولكنها محددة فقط "بحد علم البائع" (بمعنى، على حد علم البائع، السقف مُجدد جيداً وليس به أي تسريب للماء).

الخطوة ١١ . تفاوض على حق المنع

هل سيحصل البائع على كمبيالة منك كجزء من سعر الشراء؟ حق المنع هو الحق في منع دفعات الكمبيالات بينما تتفاوض مع البائع على من سيتحمل مسئولية المشاكل غير المعلومة والتي تظهر بعد إنهاء التعاقد. احرص على ألا يقوض تعهدك بالدفع فعالية تفاوضك. فلا تتعهد قائلاً "أتعهد بأن أدفع دون وجود حق المنع".

الخطوة ١٢ . قدم عرضاً محدد المدة

يحدث "الشراء بتقديم العروض" عندما يقوم سمسار البائع باستخدام العرض الذي قدمته ليغري مشترياً محتملاً ليقدم عرضاً أو ليعدل عرضاً قدمه فيما قبل. وفي الحقيقة، يقوم السمسار بخلق حالة مزاد.

وأفضل طريقة لتمنع "الشراء بتقديم العروض" هي أن تجعل عرضك صالحاً لفترة محدودة للغاية. لقد أعددت عروضاً صالحة لفترة صغيرة كساعات قليلة، عندما علمت أن المنافسة على شراء المنزل ستكون قوية. والفترات الأطول، ٢٤ أو ٤٨ ساعة، ربما تكون معقولة في ظل ظروف تنافسية أقل حدة. أي فترة أطول من ذلك قد تكون في غير صالح تفاوضك.

الخطوة ١٣ . تفاوض على بنود الكمبيالات والرهن العقاري

تقدم شركات التأكد من ملكية البائع للمنزل أو مؤسسات السمسرة الكمبيالات واستمارات وثائق الرهن العقاري. وليست بنود وشروط هذه الاستمارات المطبوعة، مثلها مثل اتفاقيات البيع والشراء، محصنة ضد التعديلات التفاوضية.

ضع هذه التغييرات في اعتبارك إن كان البائع سيحصل منك على كمبيالة:

- فترات أطول لإنذارات التأخر في السداد ومهلة لتصحيح الأوضاع.
- عدم تزايد معدل الفائدة على التأخر في السداد.
- جزاءات أكثر تساهلاً.
- شروط أكثر اعتدالاً للمصادرة.

نصائح خاصة إن كنت تشتري منزلاً حديث الإنشاء

يفضل أصحاب شركات المقاولات التي تبني منازل جديدة أن يحافظوا على ارتفاع الأسعار. ولا يريد المشترون أن ينتقلوا إلى منزل ليكتشفوا أن جارهم قد دفع سعراً أقل بخمسة آلاف دولار

لنموذج مشابه قبلهم بشهر. يؤمن ارتفاع الأسعار اليوم قيماً أعلى للمنازل في المناطق الجديدة في المستقبل.

إن كان المقاول يقاوم التفاوض على السعر، فربما يكون من الأسهل التفاوض على امتيازات لرفع القيمة مثل كساء المنزل بالقرميد من الخارج أو أرضيات من الخشب باركيه بدلاً من فرشها بالسجاد أو تكييف هواء أو قرميد بأسطح عازلة ودش وكل خيارات التصميم الرائعة الأخرى التي رأيتها في نموذج المنازل.

يمكن *أن يكون المقاول شركة مساهمة عامة أو شركة مدرجة في البورصة*. إذا كانت كذلك، فسترغب الشركة في أن تقدم إلى وول ستريت أفضل أرقام مبيعات ممكنة.

شركات بناء المنازل التي تتداول أسهمها في البورصة تميل إلى عقد الصفقات سريعاً قرب حلول نهاية السنة المالية. لتعرف سنة المقاول المالية، إما أن تسأل المقاول أو سمسار أسهم أو ابحث في المكتبة المحلية.

والشي المهم هو أنه يجب أن يكون إتمام التعاقد (عندما تنتقل لك الملكية) قبل نهاية السنة المالية للمقاول.

المقاولون الذين يعرضون مجموعة تصميم كاملة للستائر وسجاجيد مخملية وما على شاكلة ذلك، عادة ما يتقاضون أكثر مما سيتقاضاه تاجر محلي يقدم نفس الأشياء. إن كنت تستطيع أن تحصل على سعر أقل من سعر المقاول، فتفاوض معه على مبلغ يوازي سعر السجاد والأجهزة المعتادة أو أي شيء آخر لن يقوم المقاول بتركيبه، واستعن بشخص آخر يمدك بالأشياء الأرقى ويركبها لك.

ابحث عن مقاول لدية منازل راكدة: منازل بُنيت بشكل فاخر أكثر مما يستوعب سوق العقارات. تصبح المنازل الراكدة مرتفعة التكلفة بالنسبة للمقاول إن بقيت دون أن تباع. وبتراكم فوائد القروض والتأمين والضمان وغيرها من المصروفات، يصبح المقاولون عاقدي صفقات أكثر مرونة.

بيع منزل

التفاوض على بيع منزلك

الخطوة ١ . لا يوجد عقد قياسي

اقرأ وتفاوض على الجزء الثانوي من العقد عندما يقدم لك عقد يدعى عقد البيع والشراء. (تدعى هذه العقود في بعض الولايات الأمريكية بإيصالات الإيداع. فالناس تقرأ العقود، ولكن من يقرأ إيصالاً؟).

تمت صياغة استمارة عقد الشراء والبيع ليستخدمها كل من البائع والمشتري. وبطبيعة الحال، فهي لا يمكن أن تخدم مصالحهما معاً بشكل كامل. لا تشعر أبداً بأنك قد حوصرت بالكلمات المطبوعة. تفاوض على الأفضل لك.

الخطوة ٢ . ضع في اعتبارك النقطة التي تريد التعاقد عندها

عادة ما تكون مساحة المناورة في عقد الشراء والبيع في يد المشتري.

يشترط عقد البيع أن يبيع البائع إن قرر المشتري الشراء بعد مراجعة الملكية وفحص المنزل والحصول على التمويل وهكذا.

في سوق متجهة للارتفاع الشديد في الأسعار، فكر في الضغط على المشتري بإبقاء منزلك معروضاً للبيع للآخرين أو عدم إلزام نفسك بالبيع حتى يكون المشتري ملتزماً حقاً بالصفقة.

والالتزام الحقيقي يأتي عندما يقوم المشتري (أ) بإيداع مبلغ كبير (ب) يلبي بعض الشروط أو يتنازل عن بعض الشروط التي له قدر من الحكم التقديري عليها. على سبيل المثال، أخبر المشتري بأنك لن توقع على أي اتفاقية للبيع حتى يقوم أولاً بفحص حالة المنزل ويوافق عليها.

أو فكر في الدخول في تعاقد، يكون له فترات طوارئ قصيرة. على سبيل المثال، للمشترى خمسة أيام يمكنه فيها فحص المنزل والموافقة على حالته.

الخطوة٣ . اعرف احتياجات المشتري

ربما يستحق الأمر أن تعقد اجتماعاً يحضره البائع والمشتري والسمسار. وبكونك قادراً على فهم احتياجات ودوافع وقيود الوقت الخاصة بالمشتري، ستكون أكثر قدرة على تحديد التوازن المتعلق بقوة التفاوض.

في بعض الأحيان، تكون حاجة المشتري للسيطرة على عملية التفاوض أهم من المبالغ التي يتم التفاوض عليها.

إن كان المشتري مصراً بشدة على تخفيض إضافي في السعر، ففكر في إعطائه مطلبه بالتخفيض *إذا* كانت هناك زيادة نقدية في معدل الفائدة على كمبيالة الرهن التي ستحصل عليها (بعد خصم الضرائب)، أو *إذا* كان المشتري سيقبل العين على حالتها الراهنة، أو *إذا* وافق المشتري على إبرام التعاقد مبكراً ولكنه سيسمح لك بالإقامة في المنزل مجاناً لمدة ٦٠ يوماً حتى يصبح منزلك الجديد جاهزاً.

الخطوة ٤ . هل تُغير السمسار؟

يحتاج السمسار إلى أن يكون مسيطراً وأن يشعر بفائدته في إتمام الصفقة. قد يُظهر سمسارك الاهتمام والرعاية ويتمتع بشخصية جذابة ونشيطاً. ولكنه قد يكون أيضاً أسوأ مفاوض في العالم. خطط كيف يمكن أن تعملا معاً كفريق. إنها صفقتك، وربما يكون من الأفضل لك أن تتفاوض بنفسك.

الخطوة ٥ . اعزل نفسك بعيداً عن الضغط

كان المشترون عملاء لي، وقد شعرت بالحرج. ومن ناحية أخرى فقد كانوا من جزء آخر من العالم وكانت لهم طريقتهم الخاصة. كانت الصفقة التي أتفاوض عليها هي شراء منزل ضخم خارج مدينة سكوتسدال. اشترط العقد وديعة نقدية قدرها ١٠٠٠٠ دولار. كان هناك شرط معتاد خاص بالتعويض عن الأضرار يسمح للبائع بالاحتفاظ بالوديعة النقدية بدلاً من إقامة دعوى في حالة خرق المشتري تعهده بالشراء. وكانت الملكية ستنتقل خلال أربعة أشهر. بالنسبة لي، كانت الصفقة منتهية.

وانتظر عملائي حتى اشترى البائع مزرعة في مدينة مونتانا الأمريكية، وقام بترتيبات لنقل والدته إلى دار نقاهة في مونتانا، وألحق أطفاله بمدرسة بالمدينة لحضور فصل الخريف الدراسي وأرسل التقارير الطبية إلى مستشفى المدينة، واستعد تماماً لانتقاله المنتظر إلى الشمال.

ثم انفجرت القنبلة.

قرر عملائي أن سعر المنزل مرتفع جداً. ولن يتموا الصفقة. كان المشترون مستعدين لخسارة ١٠٠٠٠ دولار هي قيمة الوديعة النقدية.

وكما توقع عملائي مسبقاً، لم يكن أمام المشتري، المنزعج، الذي أعاد ترتيب حياته، أي خيار عملي سوى أن يخفض سعر البيع مرة ثانية لتتم الصفقة في ميعادها المحدد.

وإليك ما علمته فيما بعد، لم يجازف المشترون بالوديعة. فلو أن البائع رفض مطالبهم بتخفيض إضافي في السعر، كان المشترون سيستمرون في إتمام الصفقة في كل الأحوال.

اعزل نفسك عن الضغط. تفاوض على وديعة تصاعدية تكون منخفضة في البداية. إذا لزم الأمر لتشجيع المشتري على التوقيع على اتفاقية البيع. ولكنها تتزايد سريعاً بمجرد أن تتم إجراءات الفحص ومراجعة ملكية العين.

احرص على أن تكون الوديعة المتزايدة كبيرة بما فيه الكفاية حتى تكون، بوصفك البائع، محمياً بشكل منصف ويشعر المشتري بالالتزام الشديد تجاه صفقتك.

اجعل فترات الطوارئ الخاصة بالفحص، أو الدراسات، أو الموافقات، أو التمويل قصيرة بقدر الإمكان.

الخطوة ٦ . ضع قائمة ببنود التفاوض

قطع الأثاث والسجاجيد وأصص الزرع خارج المنزل والمرآة الكبيرة المعلقة، جميع هذه الأشياء أكثر من مجرد أشياء "لتأثيث المنزل". إنها بنود تفاوض تتبع مفاوضات الشراء والبيع الأولية. بدلاً من تخفيض السعر، ضع في اعتبارك أن تدخل الأثاث والأشياء الخاصة بالديكور، أو أي شيء آخر يمكن أن يكلف المشتري المال، في عملية التفاوض.

الخطوة ٧ . أحبط التأخيرات

نادراً ما تتم صفقات العقارات في مواعيدها. أحبط التأخيرات بالتفاوض على زيادة في السعر في حالة التأخير في إتمام الصفقة.

على سبيل المثال: *سيزداد سعر البيع بنسبة ١٠٪ كفائدة سنوية بسيطة تضاف على الفترة من الميعاد المحدد لإتمام الصفقة وحتى ميعاد الإتمام الفعلي لها. وسيتم توزيع حصص الضرائب وفقاً لميعاد الإتمام المحدد وليس ميعاد الإتمام الفعلي.*

الخطوة ٨ . ألغِ حق المنع للكمبيالة

هل ستسترد جزءاً من سعر البيع على شكل كمبيالة من المشتري؟ تفاوض على أن تنص الكمبيالة على أن يتعهد المشتري بالدفع دون حق المنع. وحق المنع هو الحق بمنع أو خفض أقساط الكمبيالات. يمكن لمشترٍ له حق المنع أن يمنع عنك أقساط الكمبيالات لفترة طويلة بعد إتمام التعاقد. بينما يجادلك حول من هو مسئول عن استبدال سقف به تسريب.

مطالبات التأمين، السيارات

التفاوض على مطالبات التأمين على السيارات

الخطوة ١ . تفاوض على الورشة التي ستقوم بالإصلاح

الاحتمالات الأغلب أن وثيقة تأمينك لا تتطلب منك أن:

- تحصل على تقديرين أو ثلاثة.
- تأتي بالسيارة إلى مركز خدمة أصحاب السيارات المطالبين بالتأمين.
- تستعين بخدمات ورشة إصلاح سيارات تحددها شركة التأمين.

إن طُلب منك أن تقوم بأي من هذه الأشياء، فكن مصراً على أن يريك مندوب الشركة أين توجد هذه المطالب في وثيقة التأمين.

التعاقد على إتمام أعمال الإصلاح يكون بينك وبين ورشة الإصلاح. ولا تضمن شركة التأمين أعمال الورشة. إن لم تتم الأعمال بشكل صحيح، فسيكون تعاملك مع الورشة وليس شركة التأمين. من المنطقي أن تذهب إلى ورشة إصلاح تحصل منها على مشاكل أقل وأفضل نتيجة ممكنة.

تعد ورش الإصلاح التي توصي بها شركات التأمين هي الورش التي تعطي لشركة التأمين خصماً في مقابل عدد كبير من الإصلاحات. وليست بالضرورة الورش التي ستقوم بأفضل الأعمال.

ابدأ من مكتب الفحص الخاص بالمطالبات بالتأمين وقد سيارتك إليه، وسيشجعك مصفي التأمين المختص ببحث شكاوى العملاء على الاستعانة بورشة تابعة لشركة التأمين.

أفضل طريقة للتفاوض على الحصول على ورشة من اختيارك لتقوم بالإصلاح هي أن تقود سيارتك أو أن يتم قطرها إلى هذه الورشة وتتركها هناك. اتصل بشركة التأمين واطلب منها أن يفحصوا السيارة في الورشة التي اخترتها وأن يعقدوا صفقة للإصلاح مع هذه الورشة.

ماذا سيحدث إن كانت قيمة الإصلاحات التي قدرتها الورشة التي اخترتها أكثر بكثير من تقديرات مصفي التأمين للأضرار؟ قارن بعض الاختلافات المحددة في التقديرين. هل يوجد في

أحدهما أجزاء تم إصلاحها بينما في الآخر تم استبدالها؟ تذكر، يجب أن تعاد سيارتك إلى حالتها قبل إصابتها بالضرر. تفاوض وبرر أعمال الورشة الأكثر تكلفة.

إن كانت شركة التأمين تتباطأ في إنهاء الأمر، فقدم للشركة بياناً بالأضرار والذي يمثل مطالبتك بالدفع، مصحوباً بالمستندات التي تدعم مقدار ما لحق بك من أضرار.

ويمكن الحصول على استمارة بيان الأضرار من مصفي التأمين أو من شركة التأمين.

الخطوة ٢ . لا تسمح لهم بإرهابك

لو كنت مكانك، لقبلت عرضي الآن. إن قامت المشرفة بمراجعة مطالبتك، فلن تكون متسامحة مثلي.

سيحاول بعض خبراء التأمين، ليوفروا الأموال في التسوية وتكاليف المطالبة بالتأمين، أن يقدروا قيمة مطالبتك نقداً بشكل متعجل عن طريق تقييم الأضرار بناءً على الأسعار التي تقدمها شركة التأمين. وعادة ما تكون هذه الأسعار النقدية التقديرية أقل من الأسعار التي سيتوجب عليك دفعها لتُصلح سيارتك في ورشة راقية لإصلاح السيارات.

إن فشلت ورشة الإصلاح في تحقيق توقعاتك أو إن تم اكتشاف أعمال إضافية يجب القيام بها، فالأمر منوط بشركة التأمين لتصويبه. ولكن إن استلمت قيمة مطالبتك نقداً، فلن يكون على شركة التأمين أي مسئوليات إضافية تجاهك.

الخطوة ٣ . تفاوض على التحسين والاستهلاك

بسبب العاصفة الرملية، تحتاج سيارتك التي عمرها ٤ سنوات إلى إعادة طلائها.

مسئولية شركة التأمين هي أن تعيد سيارتك إلى حالتها قبل حدوث الضرر. ومع عملية إعادة طلاء كاملة، ستصبح سيارتك في حالة أفضل مما كانت عليه قبل الضرر مباشرة. يكمن التحسين بالنسبة لك في أنك ستستعيد طلاء سيارتك بدون ٤ سنوات مرت على استهلاك الطلاء قبل يوم العاصفة الرملية.

افترض أن متوسط عمر طلاء السيارة يدوم ١٠ سنوات. ولأن سيارتك عمرها ٤ سنوات فقط، ستعرض شركة التأمين تسوية بنسبة قدرها ٦٠٪ من تكلفة طلاء جديد. وهذا يمثل السنوات الست الباقية والتي فقدتها من عمر الطلاء.

في هذا المثال، تفاوض قائلاً إن سيارتك كانت تُوقف في المرآب وتُلمع بانتظام بشمع التلميع وبالتالي فهي مُعتنى بها جيداً فأصبح العمر المنطقي لاستمرارية الطلاء ١٦ عاماً بدلاً من ١٠ أعوام. والسنوات الأربع التي استهلك فيها الطلاء واستعدتها ثانية عند التحسين تمثل فقط ١٦/٤ أو ٢٥٪ من العمر المتوقع لاستمرارية الطلاء وهو ١٦ عاماً. ووفقاً لذلك، يجب على شركة التأمين أن تدفع ٧٥٪ من قيمة تكلفة الطلاء الجديد.

الخطوة ٤ . تفاوض على تدني القيمة

كم فقدت سيارتك من قيمتها نتيجة لما لحق بها من أضرار؟

هل ستشتري سيارة تعرف أنها قد أضيرت بشدة وتم إصلاحها؟ على الرغم من إصلاحها بشكل كامل، ستكون دائماً قيمة السيارة التي تعرضت لحادث أقل من قيمة سيارة مشابهة لم تتعرض لحوادث. تعرف هذه الزيادة في انخفاض قيمة السيارة التي تعرضت لحادث عن غيرها باسم *نقص القيمة*.

كيف تحدد مقدار نقص القيمة؟ اسأل بائع سيارات مستعملة: "بكم يمكن أن تبيع سيارتي إن كانت قد تعرضت لحادث وتم إصلاحها؟ وبكم يمكن أن تبيعها إن لم تكن قد تعرضت لأي حوادث على الإطلاق؟".

فاوض على تعويضك عن نقص القيمة. تكون هذه المفاوضات في أنجح أشكالها عندما تتعامل مع شركة التأمين الخاصة بالطرف الآخر في الحادث. وتنجح الحوارات الخاصة بنقص القيمة بشكل أفضل بالنسبة للسيارات باهظة الثمن والتي يهتم مالكوها دائماً بأن تكون في أفضل حال. أما ملاك السيارات الأقل سعراً أو السيارات القديمة فقد يكونون مهتمين فقط بقيمة السيارة من حيث قدرتها على الأداء كوسيلة انتقال فقط.

الخطوة ٥ . تفاوض على قيمة إجمالي الخسارة

هل تلفت سيارتك؟ يتخصص دليل Kelly Blue Book وغيره من الكتب التي توضح القيمة في توضيح قيمة السيارات التي تم الحفاظ عليها في حالة متوسطة.

هناك اختلاف كبير بين سيارة استخدمت لمسافة قليلة ومُعتنى بها وسيارة تُوقف خارج المرأب طوال العام ولا يتم تلميعها مطلقاً ولا تُصان بانتظام.

لتحصل على أقصى قيمة لسيارتك، تفاوض على أن حالتها كانت أفضل بكثير من المتوسط بالنسبة لنوعها وطرازها. ولهذا لا يجب أن تفرض عليك قيم جدول الكمبيوتر الخاص بمصفي التأمين، والذي يقدر القيمة الفعلية المنخفضة للسيارة نقداً.

تفاوض أيضاً على أن يتم تعويضك عن:

- رسوم الترخيص.
- ضرائب المبيعات، والضريبة الخاصة بسعة المحرك واستهلاكه.
- أقساط الضمان طويل الأمد التي دفعتها للسيارة التالفة.

سيعتمد تحديد مبلغ التعويض عن رسوم الترخيص والضرائب على ما يجب عليك أن تدفعه لتشتري سيارة مستعملة مشابهة لسيارتك التي تلفت. تفاوض على حقك في هذه التعويضات، حتى إن كنت تنوي أن تستخدم مال التسوية مع الشركة لشراء سيارة أحدث من سيارتك أو للذهاب في رحلة بحرية بقناة بنما هذا الشتاء.

الخطوة ٦ . تفاوض على تأجير السيارة

يمكن الحصول على تعويض من شركة التأمين مقابل تأجيرك لسيارة إن قمت فقط بدفع قسط منفصل لهذا البند. ولكن إن كنت تتعامل مع شركة السائق الآخر المتسبب في الحادث،

ففي أغلب الولايات الأمريكية، يمكنك التفاوض على أن يتم تعويضك عن قيمة الإيجار بينما يتم تصليح سيارتك.

تفاوض على فترة معقولة تقوم خلالها بتأجير سيارة وعلى نوع السيارة المستأجرة.

إن كانت سيارتك كاديلاك أو لينكولن، فأنت مؤهل بشكل قابل للنقاش لتستأجر سيارة فاخرة مشابهة. ستواجَه بمقاومة عنيفة إن ألححت على السيارة الفاخرة، لكن ربما تنتصر بشكل جيد إن ضغطت بشدة كافية.

الخطوة ٧ . تفاوض على المسئولية القانونية

إن توقفت في إشارة حمراء وصدمك شخص ما من الخلف، فالأرجح أنك لا تتحمل أي لوم.

ولكن ما الحال إن توقفت بصورة مفاجئة غير متوقعة قبل أن يصدمك شخص آخر؟ ربما يقع عليك جزء من اللوم، وفقاً لسبب توقفك. هل ضغطت على المكابح لأنك لم تكن منتبها لإشارات المرور؟ أم لتتجنب طفلاً اندفع فجأة إلى الشارع.

إن تم اعتبارك مقصراً جزئياً وأنك مسئول إلى حد ما، يمكن لشركة التأمين أن تلقي عليك باللوم في صورة "رسوم حادث"، والتي يمكن أن ينتج عنها زيادة في الأقساط. ناقش الشركة في عدم تحملك للمسئولية عن الحادث وعدم زيادة أقساط التأمين.

الخطوة ٨ . تفاوض على التصادم في مقابل الأخطار كافة

التصادم: هو التلف الذي يلحق بسيارتك عندما تصدمها سيارة أخرى أو عندما تصدم أنت سيارة أخرى أو شيئاً غير حي.

الأخطار كافة: هي تقريباً كل كارثة أخرى تصيب سيارتك؛ إعصار، أو حريق، أو تخريب متعمد.

تحطمت سيارتك جراء سقوط صخرة على طريق جبلي.

هل تدحرجت الصخرة وصدمت سيارتك؟ إن كان الأمر كذلك، فهذه خسارة نتيجة للأخطار.

هل تدحرجت الصخرة وتوقفت ثم صدمتها أنت؟ إن كان الأمر كذلك، فهذه خسارة نتيجة للتصادم.

إن سئلت عن كيفية تلف سيارتك، فتفاوض على طبيعة الخسارة. في حالة الخسارة نتيجة للأخطار، قد لا يكون هناك أي خصم من مبلغ التأمين أو خصم ضئيل جداً. تصادم السيارة بصخرة لن يكون شيئاً غير ملائم في سجل قيادتك، ومن المحتمل ألا تزيد أقساط تأمينك.

الخطوة ٩ . استمر في الضغط

بمجرد أن تستكمل بيانات ملف "إثبات الخسائر" في شركة التأمين، ستكون لدى شركة التأمين فترة محدودة لتقبل أو ترفض طلبك. ويجب على الشركة أن ترفق مع رفض الطلب أسباب الرفض.

إن لم تُرضك المبررات، اطلب أن تتحدث إلى المشرف عن المطالبات بالتأمين، أو مع رئيس الشركة، أو اكتب إلى المشرف الحكومي على التأمينات في منطقتك، أو إلى قسم التأمينات المختص بالتحكيم في منازعات التأمين، أو قم بما يلزم لتحافظ على ضغوط التسوية في حدها الأقصى.

الخطوة ١٠ . لا توقع على إقرار بإبراء الذمة إن كنت مصاباً

هل أصبت؟ لا تخبر شركة التأمين الخاصة بالسائق الآخر عن إصابتك حتى يوافقوا على دفع مقابل الإصلاحات لسيارتك في الورشة التي تختارها بنفسك ويعطوك سيارة مستأجرة. فبمجرد أن تعرف شركة التأمين أنك ستقدم مطالبة بالتأمين لإصابتك، سترغب الشركة في تسوية كل من مطالبة تأمين السيارة وإصابتك في وقت واحد، مما سيبطئ من إصلاح سيارتك.

لا توقع على إقرار بإبراء الذمة لمطالبتك بتأمين بسبب إصابتك حتى تستلم دفعة ملائمة من هذه المطالبة.

تحذير *أثناء الممارسة:* حدد الفترة الزمنية القانونية المطبقة في بلدك والتي يجب عليك خلالها أن تستكمل بيانات استمارة المطالبة بالتأمين بالإضافة إلى ما هو مطلوب في إدارة المرور لاستكمال بيانات سجل السيارة.

الخطوة ١١ . يمكن للمال أن يذهب في طريقين

اتفقت وشركة التأمين على *ما* يجب أن يحدث، *وأين* يجب أن يتم إصلاح السيارة، *والمبلغ الذي سيتم دفعه*.

تتعاقد بعض شركات التأمين مع ورشة إصلاح السيارة وتسدد أتعابها. بينما تفضل بعض الشركات الأخرى أن تدفع قيمة الإصلاح؛ أن تعطيك المال لتتعاقد أنت مع الورشة.

إن استلمت قيمة الإصلاح، فأنت مسئول بمفردك عن الأمر. ولكن إن تعاقدت شركة التأمين مع ورشة الإصلاح ولم تعجبك الإصلاحات، يمكنك أن تعتمد على شركة التأمين لتعديل ما حدث. تفاوض لتختار ورشة إصلاح واجعل شركة التأمين تتعاقد معها وتدفع لها مباشرة.

مطالبات التأمين، ملاك المنازل

التفاوض على مطالبات التأمين الخاصة بملاك المنازل

إليك أحدث مزحة في مدينة لوس أنجلوس:
سؤال: *ما وجه الشبه بين الشغب، والحرائق، وانهيارات الأوحال، والزلازل، والزوجات السابقات؟*
إجابة: *سيفوز أحد هذه الأشياء بمنزلك في النهاية.*
والخبر الجيد أن الأربعة الأولى منها يمكن أن يغطيها التأمين.

الخطوة ١ . لا تستعجل

- أخبر شركة التأمين بخسارتك.
- اقرأ الجزء الخاص بالتزامات المؤمن له في وثيقة التأمين.
- لا تستعن بمساعدة أي شخص في الحال بدافع "تحجيم الخسائر".
- استعن بخدمات إحدى شركات المساعدة في حالات الطوارئ أو انقل محتويات المنزل إلى مخزن إن كان هناك داعٍ لحمايتها في الحال.
- احتفظ بكل شيء ولا تتخلص من أي شيء.

نصيحة: إن قمت بأي عمل من أعمال الطوارئ أو قمت بالتنظيف بنفسك، فلن تقوم شركة التأمين بتعويضك لأنك لم تتحمل أي مصاريف.

نصيحة: لا تتردد في طلب دفعة مقدمة. فأنت مؤهل للحصول على دفعة مقدمة لخدمات وإمدادات محددة ولتكاليف المعيشة.

الخطوة ٢ . ابحث عن الخبير المناسب لاحتياجاتك

لا تستطيع التفاوض مع شركة التأمين حتى تعرف الأعمال التي يجب أن يتم تنفيذها ومن تريد أن ينفذها.

أفضل مقاول يقوم بترميم وتحسين المنازل ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه أفضل مقاول بناء. وليس بالضرورة أن يكون مقاول التجديدات ومقاول البناء هما أفضل من يقوم بإصلاح الأضرار الاستثنائية الناتجة عن الماء أو زلزال أو حريق.

يأتي خبراء ترميم الأضرار الناتجة عن الحوادث من صناعتين بارزتين:

أ. *البناء/الترميم: إصلاحات الهيكل والطلاء.*

ب. *المرممون والمنظفون الداخليون: عمال التنجيد، والسجاد، والتنظيف، والأثاث.*

وتتفق الصناعتان في قدرتهما على ترميم الحوائط الداخلية لمنزلك. وتعتمد الخبرة المطلوبة المناسبة على إن كانت هذه الحوائط سيتم تنظيفها أم طلاؤها.

حدد الخبير المناسب للتعامل مع الوضع الحالي. تحدث مع شركات رسمية ومعتمدة ومضمونة لتحدد أيها ستخدم احتياجاتك بالشكل الأمثل.

اسأل مقاولي الترميم:

- هل يمكن أن ترى ورش الترميم الخاصة بهم؟
- هل يستخدمون معدات متخصصة (آلات امتصاص الأبخرة، ومعدات وأجهزة القياس لتحديد الأضرار غير الظاهرة الناتجة عن الماء، ومزيلات الرطوبة، والمجففات، ومطهرات المصارف، ومعدات التخلص من النفايات وغيرها)؟
- هل يضمنون أعمالهم وما فترة الضمان؟

اسأل جميع المقاولين:

- هل يمكن أن يقدموا سابقة أعمال من شركات التأمين ومصفي التأمين المستقلين ومن أشخاص آخرين مؤمن عليهم عانوا من نفس الخسائر التي لديك؟
- هل رفعت ضدهم أي دعاوى من عملاء غير راضين؟

الخطوة ٣ . احصل على عروض وليس تقديرات

بعد أن تقرر الشركات التي تناسب احتياجاتك بالشكل الأمثل، احصل على عروض من الشركات المستعدة لبدء العمل في الحال.

اطلب أن تكون العروض محددة ومفصلة. ففي أبسط صورها، تقوم العروض بتصنيف تكاليف الإصلاحات المختلفة: الطلاء، وإصلاح الأثاث، والكهرباء... إلخ. خفض هذه التكاليف، إن أمكن، لكل غرفة على حدة.

قارن بين العروض لتحدد سبب اختلافها. هل الاختلافات تعكس الجودة؟ (على سبيل المثال، هل سيتم كشط الأخشاب التي ينبعث منها الأدخنة بكثافة أو معالجتها بالشمع بدلا من تغييرها؟) أم أن هذه الاختلافات تعني أن المقاولين أصحاب العروض يختلفون في تحديد ما يحتاج للإصلاح؟

لماذا العرض بدلاً من التقدير؟ التقدير لا يمثل شيئاً أكثر من مجرد تخمين ولا يوجد تخمين دقيق. على الجانب الآخر، تعد أغلب استمارات العروض اتفاقيات ملزمة وواجبة النفاذ بمجرد أن تقبلها.

الخطوة ٤ . جهز استمارة إثبات الخسائر للمطالبة بالتأمين

يعمل بيان إثبات الخسائر، عند تقديمه إلى شركة التأمين، كعرض للتسوية بالإضافة إلى أنه مطالبة منك بالدفع وتبرير لما تطلبه.

يحدد بيان إثبات الخسائر المسائل والأشياء التي يجب التعامل معها لتنهي مطالبتك: تكاليف معيشة إضافية، والتخلص من الحطام، وفقد بعض محتويات المنزل، وعروض المقاولين وغيرها.

يمكن الحصول على بيانات إثبات الخسائر الفارغة من شركة التأمين.

يجب أن يكون بيان إثبات الخسائر مفصلاً بقدر الإمكان. أظهر توقعك بأنه سيتم تعويضك وفقاً لما هو بالبيان عن طريق كتابة كل المبالغ بالتحديد حتى آخر قرش. فكلما كانت مطالبتك أكثر تفصيلاً، زادت الأموال التي ستدفع لك. وثق خسائرك بالصور الفوتوغرافية و/أو الفيديو.

يعزز بيان إثبات الخسائر من قوتك في التفاوض بطريقتين:

أ. تلتزم شركة التأمين بالرد على مطالبك خلال إطار زمني ضيق ومحدد.

ب. يمكن أن تطالب بمبررات محددة إن تم رفض طلبك.

كيف لا تلعب لعبة المطالبة: بأن تتفق مع شركة التأمين على قيمة خسائرك أولاً، ثم تقوم بالتوقيع على بيان إثبات الخسائر الذي وضعته الشركة.

كيف تلعب لعبة المطالبة: قدم بيان إثبات الخسائر أولاً ثم تفاوض لاحقاً.

إن كانت الأضرار جوهرية، ضع في اعتبارك الاستعانة بخبير عام ليساعد في إعداد بيان إثبات الخسائر. فالمصفي العام هو محترف متخصص في أنواع خسائر التأمين المختلفة ويمثل الضحايا فقط.

تحذير: تجنب أي مصفٍ عام يظهر على عتبة منزلك بما يشبه المعجزات، أو المصفين الذين تعينهم الحكومة بعد حصولهم على دورات مكثفة قصيرة المدة.

الخطوة ٥ . تفاوض على الإصلاح والترميم

حاول الوصول إلى اتفاق مع شركة التأمين فيما يتعلق بمقدار الإصلاح معتمداً على الصور والوثائق وبيان إثبات الخسائر.

الخطوة ٦ . تفاوض على خسائر محتويات المنزل

المحتويات هي كل الأغراض الشخصية في منزلك والتي لا يتم تثبيتها أو التي لا تكوّن جزءاً من المنزل.

ضع قائمة بالمحتويات التي خسرتها بالتفصيل (قميصاً قميصاً، ومقعداً مقعداً). سيستغرق تجميع مفردات القائمة وتدعيم القائمة بالوثائق التي تحدد كلفة بدائل هذه المفردات وقتاً، ولكنها دائماً ما تستحق المجهود الذي تبذله في إعدادها.

تفاوض على سعر عناصر المحتويات

يتم دفع قيمة خسائر المحتويات نقداً وفقاً لقيمتها الفعلية وقت الخسارة، إلا إذا كنت تمتلك وثيقة تأمين لتغطية تكاليف الإحلال والتجديد. وهذا يعني أنه يجب على شركة التأمين أن تعيدك إلى الحالة التي كنت عليها قبل خسارتك.

تمتلك شركات التأمين قوائم على الكمبيوتر تعرض أسعار العديد من محتويات المنازل المختلفة. وتباع هذه القوائم إلى شركات التأمين كدليل وكمرجع مطبوع لتدفع التسوية بشكل أسرع. ولا يجب أن

يدهشك أن الأسعار في هذه القوائم تكون منخفضة. ولا يمثل السعر الموجود في جداول أسعار الإحلال والتجديد مستنداً غير قابل للتفاوض.

تفاوض على عمر مفردات محتويات المنزل التي ستعوض عنها

إن كنت تمتلك جهاز تليفزيون عمره سنتان من نوع ميتسوبيشي واحترق، فما الذي تستحق الحصول عليه من شركة التأمين؟

إن كانت قوائم أسعار المفردات بعد الاستهلاك في شركة التأمين تقول إن العمر الافتراضي لجهاز التليفزيون الخاص بك هو ٦ سنوات، فقد حرمتك النيران من ٤ سنوات تشاهد فيها التليفزيون. وسيتم تعويضك بما يعادل ثلثي قيمة الإحلال والتجديد لأنك قد فقدت ثلثي فترة الاستمتاع بمشاهدة التليفزيون (٤ سنوات من أصل ٦).

ولكن ماذا لو أن هذا الجهاز كان في غرفة الاستقبال ونادراً ما يُشاهد؟ ستمثل فترة ٦ سنوات كعمر افتراضي فترة قصيرة جداً بالنسبة لجهاز يتم استخدامه نادراً.

قوائم أسعار المفردات بعد الاستهلاك ليست مستنداً غير قابل للتفاوض. تفاوض على أن تليفزيونك كان عمره الافتراضي هو ١٢ عاماً وليس ٦ أعوام، وأن عامي الاستخدام (الإهلاك) لا يمثلان ثلث عمر الجهاز وإنما السدس فقط. إن كان سعر الجهاز في حالة الإحلال والتجديد هو ١٠٠٠ دولار، فإن الفارق إن كانت الشركة ستدفع ٨٣٣ دولار أم ٦٦٦ دولار.

الخطوة ٧ . لا تظهر بمظهر الخائف ولا تسمح لهم بإخافتك

الظهور بمظهر الخائف سيجعل من السهل مساومتك عن طريق مصفي التأمين والذي وظيفته هي إنهاء المطالبات.

خذ الوقت الذي تحتاجه. لا تقع تحت ضغط قبول صفقة متسرعة يعرضها المصفي. فبمجرد الموافقة عليها، تخرج شركة التأمين من الصورة برغم أن الأمور لم تنته إلى ما كنت تتمناه.

الخطوة ٨ . لا تسمح بتأخيرات المصفي

يعمل أغلب المصفين مع العديد من الشركات المختلفة في آن واحد. ويعتمد أجرهم على الفترة التي استغرقوها في العمل على مطالبتك. فالتأخير في مصلحتهم. احترس من أساليب التأجيل مثل المطالبة الدائمة بمستندات ومعلومات قدمتها من قبل بالفعل.

الخطوة ٩ . انتبه لعروض التعويض النقدي

لتوفير المال الذي ينفق على التسوية ومصروفات المطالبة بالتأمين، سيحاول بعض المصفين أن يقوموا بتسوية مطالبتك سريعاً. احترس من هاتين الخدعتين الشائعتين في التفاوض:

- تقييم الخسائر اعتماداً على أنه سيتم دفع قيمتها نقداً. والتي ستكون أرخص من الأسعار التي سيتوجب عليك دفعها لترمم أو تستبدل العناصر التالفة. فما توفره شركة التأمين هو ما تخسره أنت.
- الاستعانة بمقاولين سابقين ليقدموا تقديرات للخسائر. وهؤلاء لم يعودوا يعملون كمقاولين ولن يقوموا بالعمل الذي قاموا بتقديره. وهدفهم هو تزويد شركة التأمين

بالمصداقية التي يوحي بها وجود طرف ثالث. يجب أن تعتمد مفاوضاتك على عروض مكتوبة من مقاولين ممتازين سيقومون بالعمل في الحال.

عادة ما تفترض عروض التعويض النقدي سلفاً أن العناصر سيتم ترميمها بدلاً من استبدالها. إن لم يصل الترميم إلى مستوى توقعاتك، يمكنك أن ترفض قبوله وتطلب أن يتم استبدال العنصر: إلا إذا كنت قد قبلت بالتعويض النقدي. ففي حالة التعويض النقدي، لا يكون على شركة التأمين أي التزام لاحق تجاهك.

الخطوة ١٠ . تفاوض على قضايا التحسين

افترض أن الطلاء الداخلي لحوائط منزلك عمره الافتراضي (القابل للإهلاك) هو ٥ أعوام.

وبعد مرور عامين، اندلع حريق في غرفة المعيشة. وافقت شركة التأمين على إعادة طلاء حائطين أتلفهما الدخان. تكلفة طلاء الحائطين هي ٤٠٠ دولار.

هل يجب على شركة التأمين أن تدفع ثلاثة أخماس التكلفة لأنه في حالة الطلاء الجديد ستسترد العامين اللذين استمتعت بالطلاء الجديد خلالهما قبل نشوب الحريق؟

لا.

فأنت لم يتحسن وضعك باستعادة عامين من عمر الطلاء كنت قد استهلكتهما بالفعل: ففي خلال ٣ أعوام كنت ستقوم بطلاء الحوائط الأربع في كل الأحوال.

إن تلفت الحوائط الأربع بسبب النيران وأعيد طلاؤها، ففي هذه الحالة قد تحسن وضعك. سيكون من المنطقي أن تقوم شركة التأمين بخصم قيمة الاستهلاك (العامين اللذين استمتعت بهما من عمر الطلاء قبل الحريق).

الخطوة ١١ . لا تقبل بالمقاول الخاص بشركة التأمين

البناءون والمقاولون والمرممون يسعون جاهدين للحصول على أعمال شركات التأمين بتقديم عروض أسعار منخفضة. ولتوفر المال، تقوم شركات التأمين بالاستعانة بهم. ولكن هؤلاء أصغر وأقل خبرة من المقاولين المهرة المتمرسين. وينعكس هذا الاختلاف على أسعارهم.

"لشركة التأمين الخاصة بنا مقاول واحد فقط نتعامل معه". هل يجب أن تستعين بمقاول شركة التأمين إن كان عرضه لنفس العمل أقل؟ ربما تجبرك شركة التأمين على أن تدفع الفارق.

تذكر أن شركة التأمين ملزمة بإعادتك إلى وضعك السابق قبل الخسارة. ربما يمكن أن يتم ذلك بتكلفة أقل عن طريق مقاول الشركة، ولكنك غير ملزم أن تقبل بجودة عمل وخامات ليست بمثل جودة ما فقدت.

نصيحة: اطلب من المقاول الذي تختاره أن يراجع عرض مقاول شركة التأمين ليتأكد من أنه يحدد نفس قدر العمل ونفس نوعية وجودة الخامات.

إن رفضت ولم تكن على استعداد لدفع الفارق بين العرضين، فعليك الاتصال بالمشرف على المصفي الذي يتولى مطالبتك، وهدد بأنك ستبدأ في إجراءات التحكيم أو التقاضي أو اتصل بالمشرف الحكومي على التأمينات أو بمصلحة التأمينات في منطقتك.

الخطوة ١٢ . يمكن للمال أن يذهب في طريقين

اتفقت وشركة التأمين على ما سيحدث، والمقاول الذي ستتم الاستعانة به، ومقدار المال الذي سيتم دفعه.

تتعاقد بعض شركات التأمين مع المقاول وتسدد أتعابه. بينما قد تريد بعض الشركات الأخرى أن تعطيك المال لتتعاقد أنت مع المقاول.

إن استلمت قيمة الإصلاحات نقداً، فأنت مسئول بمفردك عن الأمر. وتصبح شركة التأمين خارج الصورة بغض النظر عن النتائج. ولكن إن تعاقدت شركة التأمين مع المقاول ولم تعجبك الإصلاحات، يمكنك أن تعتمد على شركة التأمين لتعديل ما حدث.

تفاوض لتختار المقاول ولتجعل شركة التأمين تتعاقد معه وتدفع له مباشرة. ولا تقبل الإصلاحات أو تخلي مسئولية شركة التأمين حتى يصبح كل شيء بنفس الجودة التي كان عليها قبل الخسارة على الأقل.

الخطوة ١٣ . تفاوض على الإضافات والتجديدات

ربما ترغب في أن تستغل حقيقة أن منزلك يتم إصلاحه لتقوم ببعض التجديدات لأشياء غير التي تحتاج للترميم.

إن كنت ستقوم بالتجديد بالإضافة إلى الترميم، أفضل طريقة للتفاوض مع شركة التأمين هي أن تجعل كل مقاول يقوم بتقديم عرضين منفصلين: عرض للأعمال التي تتحملها الشركة والعرض الآخر للأعمال الإضافية التي تحتاجها لتجديد منزلك، بينما يتم العمل على إصلاح الأشياء التالفة المؤمن عليها.

مصلحة الضرائب

التفاوض مع مصلحة الضرائب

تتكون قوانين مصلحة الضرائب الأمريكية Internal Revenue Code من ٣,٤ مليون كلمة (٧٥٠٠ صفحة بحجم ورق الخطابات). وقوانين الضرائب الفيدرالية Federal Tax Regulations تزيد بضعة آلاف صفحة إضافية. وهناك ٢٨٠ استمارة بمصلحة الضرائب. وحتى مصلحة الضرائب تعتقد أن قوانين الضرائب تكاد تكون غامضة مبهمة.

نصائح للتفاوض على فحص الحسابات

كيف سيتم الفحص

في النهاية سيصلك "الخطاب"؛ تطلب مصلحة الضرائب مقابلتك لتتأكد من صحة إقرارك الضريبي.

يتم إجراء فحص الحسابات لغير المشاريع التجارية والمشاريع التجارية الصغيرة في مكاتب مصلحة الضرائب (فحص داخلي) من قبل مراجعي الضرائب. وعادة ما لا يمتلك مراجعو الضرائب خلفية عن القانون أو الحسابات. بل قامت مصلحة الضرائب بتدريبهم على فحص مفردات محددة يجب أن يتم مراجعتها، ويتم ذلك عن طريق استخدام "مجموعة من النقاط الصورية لمراجعة الحسابات". تلك النقاط تتعامل مع المفردات التي تشكل الإقرار الضريبي، مثل الخسائر الناتجة عن الإصابات، الدخل الناتج عن الإيجارات، المصروفات الإيجارية، والإسهامات الخيرية. وروتين العمل وتكراره يجعل منهم خبراء.

ويقوم مأمورو الضرائب بأعمال المراجعة الميدانية الأكثر تعقيداً (الفحص في الموقع). عادة ما يتم مراجعة حسابات عوائد الشركات المساهمة، والمؤسسات في موقع الشركة. ومأمورو الضرائب أكثر تدريباً وخبرة من مراجعي الضرائب. والعديد منهم درسوا المحاسبة. وعلى عكس مراجعي الضرائب، فإن الأسلوب الذي يتبعونه في المراجعة ليس موجهاً أو محدداً. فأي دخل أو مصروفات عرضة للفحص.

كيف يجب عليك أن تكون

- لا توافق أبداً على مقابلة فحص إلا إذا تم إعلامك كتابة بالغرض من المراجعة.
- إن كانت المقابلة ستكون لأي غرض غير روتيني. فيجب على مصلحة الضرائب أن تُعلمك في البداية بهذه الحقيقة.

- إن حضر المقابلة عميل خاص، فلا تستمر في المقابلة ولا تقل أي كلمة أخرى. فالعملاء الخاصون هم جزء من قسم التحقيقات الجنائية بمصلحة الضرائب. والآن هو الوقت المناسب لتستعين بخدمات خبير.

لا تحتاج للحضور شخصياً لاجتماع مراجعة الحسابات. يمكن لممثلك المالي أن ينوب عنك.

وفكر: هل يجب أن تذهب للمقابلة بمفردك؟

يشجع بعض مأموري الضرائب دافعي الضرائب على حضور اجتماعات مراجعة الحسابات حتى لو رافقهم ممثلوهم الماليون وذلك لميل دافعي الضرائب لتقديم بيانات مخالفة للحقيقة.

إن كان من السهل إرباكك أو كنت قلقاً من قول أشياء خاطئة، فأرسل متخصصاً بدلاً منك.

- يمكنك إنهاء مقابلة مراجعة الحسابات بأن تقول بأنه من الواضح أنه لا يتم تحقيق شيء وليس لديك رغبة في الاستمرار. سيتم وضع علامة "مرفوض" على ملفك في الضرائب وسيتم تسليمه إلى مدير الإدارة المشرف على مجموعة من الوكلاء، إن طلبت ذلك، والذي سيقوم بمحاولة الفصل في نقاط الخلاف.

تقمص شخصية مفاوض على الضرائب:

- كن يقظاً.
- كن متعاوناً في الظاهر. احتفظ بتقاريرك مرتبة ودقيقة وكاملة.
- كن لطيفاً ولا تكن وقحاً. كن مهذباً وليس ودوداً. لن يؤدي كونك متوعداً أو عدائياً سوى للأسوأ.
- تصرف كما لو كنت في موقع المسيطر.
- حدد موقفك من البداية بوضوح وقوة. كن إيجابياً. فالحد الفاصل بين الامتناع عن دفع الضرائب (وهو شيء قانوني) والتهرب الضريبي (الاحتيال) حد رفيع ومتذبذب. وعادة ما لا يستطيع المتخصصون أنفسهم وضع الحدود الفاصلة بدقة. المطالبة بتخفيض ضريبي "ضخم" ليست احتيالاً. والاحتيال ليس ارتكاب خطأ أو نسيان أحد بنود الدخل. الاحتيال هو معرفة الصواب وارتكاب الخطأ عن عمد. هو دفع منقوص متعمد للضرائب.
- أجب عن الأسئلة التي تُسأل لك فقط، ولكن فكر في إجاباتك قبل أن تجيب. لا ترتبك.
- لا تتحدث إلا إذا كنت تجيب عن سؤال. لا تتطوع بتقديم معلومات أو وثائق. قدم فقط المعلومات المطلوبة بالتحديد. إذا تحدثت كثيراً، فربما تثير قضية المسئولية القانونية والتي لم تكن لتثار أو يفكروا فيها من قبل.
- كن محايداً. احتفظ بالسياسة لنفسك. ليس هذا الوقت المناسب لتشرك الآخرين في آرائك حول جور واستبداد نظام الضرائب.
- المراجعون مدربون على ملاحظة لغة الجسد. حاول أن تبدو مسترخياً. إن شعرت بالقلق تجاه سير المقابلة، يمكنك أن توقفها في أي وقت بدعوى الاستعانة بمتخصص ليمثلك.

إن لم يتم التوصل إلى اتفاق، فستتلقى إنذاراً أولياً بمهلك ٣٠ يوماً لتقوم بالتسجيل في مكتب الاستئناف. إن لم تقم بالاستئناف، فستتلقى إنذاراً بالتقصير وسيكون أمامك ٩٠ يوماً إما أن تقدم التماساً إلى محكمة الضرائب وإما توقف الفائدة من التراكم بدفع الضرائب وتطالب بإعادة أموالك. وإن لم تفعل أياً منهما فسيتم فرض نسبة الضريبة عليك.

وستعتمد الوسائل التي ستستخدمها في تقديم التماس على مقدار نقص ضرائبك. وستمدك مصلحة الضرائب بمعلومات مطبوعة حول كيفية مباشرة تقديم الالتماس.

نصائح للتفاوض في مكتب الاستئناف

العاملون في مكتب الاستئناف هم مجموعة منتقاة. فهم في الأغلب حاصلون على تعليم وتدريب وخبرة أفضل وهم أكثر اطمئناناً في وظائفهم من المراجعين في مصلحة الضرائب سواء الداخليين أو الميدانيين.

ومقابلات الاستئناف هي اجتماعات غير رسمية. يمكن أن تمثل نفسك في اجتماع استئناف أو يمكن أن يمثلك متخصص.

نظرياً، لا يمثل موظف الاستئناف، على الرغم من كونه موظفاً في مصلحة الضرائب، مصلحة الضرائب ولا دافع الضرائب وينتهج نهجاً موضوعياً ومحايداً وفقاً لما يبدو منطقياً في ظل ملابسات الموقف.

ما لا تريدك مصلحة الضرائب أن تعرفه: يجب على مصلحة الضرائب أن تكشف الآن عن أجزاء من ملفك بالضرائب لها علاقة بالخلاف، إذا طلبت ذلك. معلومات أصبح مخولاً لك حق الاطلاع عليها تتضمن موقف مصلحة الضرائب فيما يتعلق بالعناصر محل الخلاف وأي مخالفات وجدت نتيجة لمراجعة الحسابات.

تعتمد رغبة مكتب الاستئناف في تسوية المنازعات بشكل كبير عنى كيفية إدراكه لفرصة مصلحة الضرائب في الفوز في محكمة الضرائب. تتجنب مصلحة الضرائب الدعاوى التي يبدو أن الأفضلية فيها ليست في جانب المصلحة. حتى في الحالات الأكيدة، ربما يعرض موظف الاستئناف تنازلات بسيطة ليوفر على مصلحة الضرائب الوقت والمصاريف المرتبطين بالدعوى.

إن خسرت استئنافك، فستتلقى إنذاراً بالتقصير وسيكون أمامك ٩٠ يوماً. إما أن تقدم خلالها التماساً إلى محكمة الضرائب وإما أن تدفع الضرائب وتطالب بإعادة أموالك.

نصائح للتفاوض عند تحصيل الضرائب

موظفو تحصيل الضرائب حازمون ومعاندون وعمليون. ويطلب منهم العمل عندما توجد ضرائب مستحقة لم تدفع أو عندما لا يتم تقديم الإقرار الضريبي. وفي ظل توجههم الذهني بأنهم مجبرون بدافع الواجب على جمع كل قرش مدين، فإنهم قد يكونون قساة متعنتين.

تمنح الشهادات والمكافآت إلى من يقومون بتحصيل القدر الأكبر. ولهذا فالضغط عليهم ليحصلوا الأموال شديد لدرجة أن هؤلاء المحصلين شديدو السرعة في الحجز على الممتلكات وجباية الضرائب ومصادرة الممتلكات أو الاستيلاء عليها. ويمكن أن يكونوا متقلبين. وقد يكونون متعسفين. وهم ليسوا فوق الخداع أو المضايقة.

وإذا لم يكن ذلك بالسوء الكافي: الآن وللمرة الأولى، تستخدم مصلحة الضرائب شركات خاصة لتحصيل الأموال للاستعانة بها في تحصيل الضرائب المتأخرة.

إليك ما يجب عليك معرفته لتحمي نفسك:

- إن حضر إليك محصل الضرائب دون إخطار مسبق، فليس عليك أن تدعوه للدخول إلى مكتبك. طبقاً للقانون، يجب أن تتم دعوة محصل الضرائب.

- قبل أن يسري الحجز على ممتلكاتك أو إجبارك على سداد الضرائب، يجب أن تشرح لك مصلحة الضرائب خطوات التحصيل بما في ذلك كيفية تقديم الاستئناف.

إذا لم تقم بأي إجراء، يمكن أن تقدم مصلحة الضرائب إنذاراً بالحجز لاستيفاء الضرائب. والحجز يرتبط بممتلكاتك ويقيدها، لتكون ممتلكاتك هي الضمان بدفع أموال ديون الضرائب. والحجز ليس هو الاستيلاء على الممتلكات ولكنه إخطار للجميع بأن ممتلكاتك خاضعة لتصرف مصلحة الضرائب.

وبعد مرور ٣٠ يوماً على إنذار الحجز، يمكن أن ترسل لك مصلحة الضرائب إنذاراً بالإجبار على دفع الضرائب، ويمكن لمصلحة الضرائب بالفعل أن تستولي على الرواتب المستحقة لك أو حسابات البنوك أو قارب أو سيارة أو أي ملكية أخرى.

وعلى الرغم من ذلك، فهناك أشياء معينة لا يمكن لمصلحة الضرائب أن تستولي عليها. ويدخل ضمن قائمة الاستثناءات أقساط المعونة العامة، وكمية محدودة من الأثاث والمتاع الشخصي، وأدوات العمل في الحرف، وجزء من أجرك يتم تحديده وفقاً لمعادلة معينة.

إن لم تكن قادراً على أن تتفاوض بفعالية على تسوية مع المحصل، يمكنك أن تغير مستويات التفاوض عن طريق:

- طلب اجتماع مع مدير الإدارة التابع له المحصل أو السؤال عن اسم المدير وكيفية الاتصال به.
- تقديم طلب استئناف. سيقوم موظف الاستئناف بتقييم موضوعية عرضك السابق بالتسوية.

وفي حال لم يكن لدى مصلحة الضرائب سبب للاعتقاد بأن ممتلكاتك ستبدد في الفترة التي سيستغرقها الفصل في الاستئناف، لن تقوم بوضع يدها على ممتلكاتك انتظاراً لسماع الاستئناف. ومن خلال وحدة الاستئناف، يمكن أن تحل الخلافات بالمراسلات أو بالحضور الشخصي أو بالمكالمات الهاتفية. يمكنك أن تمثل نفسك أو يُمثلك محامٍ أو محاسب عام معتمد.

اقرأ المنشورين رقم ٥ ورقم ٥٥٦ الخاصين بمصلحة الضرائب الأمريكية أو قم بزيارة الموقع الإلكتروني www.irs.gov لتحصل على المزيد من التفاصيل إذا كنت تعيش في أمريكا.

إذا كان تحصيل الضرائب الذي تقوم به مصلحة الضرائب سيؤدي إلى "معاناة هائلة" (إغلاق مشروعك التجاري مثلاً، أو حرمانك من القدرة على شراء احتياجاتك الضرورية مثل الطعام أو المأوى أو النقل أو العلاج)، يمكنك أن تحصل على إعفاء فوري عن طريق هيئة مناصرة دافعي الضرائب Irs Tax Payer Advocate Service التي يمكن لها أن تستصدر ما يسمى "أمر مساعدة دافعي الضرائب" وهو ملزم لمصلحة الضرائب. وهذا هو المكان الذي تذهب إليه إن طرقت كل السبل المعتادة وشعرت أنك عالق بسبب البيروقراطية. اتصل برقم ٤٧٧٨-٧٧٧(٨٧٧) أو زر موقع الويب: www.irs.gov/advocate لمزيد من التفاصيل.

يمكن أن تعقد جلسة سماع الاستئناف دون أن تدفع الضريبة المتنازع عليها مسبقاً ثم تطلب إعادة أموالك وذلك عن طريق تصعيد النزاع إلى محكمة ضرائب الولايات المتحدة. اقرأ المنشور رقم ٥ الخاص بمصلحة الضرائب أو قم بزيارة موقع الويب: www.ustaxcourt.gov لمزيد من التفاصيل. تحذير: إن لجأت للمحكمة، فستصبح قضيتك والتفاصيل المادية التي قد تكون حساسة من ضمن السجلات العامة.

تحذير بخصوص التحقيقات الجنائية

لا يملك عملاء التحقيقات الجنائية في أمريكا سلطة تحديد مسئوليتك القانونية فيما يخص الضرائب. مهمتهم هي البحث عن أي ممتلكات غير ظاهرة ومصادر دخل لم يتم الإبلاغ عنها. في

الحقيقة، إنهم ضباط شرطة فيدرالية حتى وإن كان الانطباع الذي يخلفونه هو امتلاكهم لشخصية هادئة يمكن التحدث معها والوثوق بها. لا تفكر في انتقاد موظفي قسم التحقيقات الجنائية ولا تقلل من قدراتهم. وعندما يتصل بك قسم التحقيقات الجنائية، استشر محامي ضرائب.

كيف تتفاوض مع مصلحة الضرائب

الخطوة ١ . اجعل الوقت حليفك

لدى موظفي مصلحة الضرائب، كما هي حال الجميع، موعد نهائي محدد. ويمكن لتأجيل اجتماع أن يضغط عليهم لينهوا العمل بسرعة. والتنازلات التي تقدمها مصلحة الضرائب قد تكون في مقابل الانتهاء في الموعد المحدد.

نصيحة للممارسة: التأجيل في آخر لحظة لن يقوم إلا باستفزاز الشخص الذي ستجتمع معه.

تحديد موعد اجتماعك في نهاية الشهر هو الأفضل. إن كان المسئول عن ملفك لديه العديد من القضايا غير المنتهية، فقد يميل إلى التسوية بشكل أسرع ليغلق ملفك.

حدد موعد اجتماعك قبل عطلة طويلة مباشرة. فالاحتمال الأغلب أن الشخص المسئول عن ملفك سيظهر اهتماماً أقل في المراجعة عن اهتمامه بالعطلة القادمة.

اجعل الموعد الساعة ١٠ صباحاً. فعندما يحين الوقت أخيراً للحديث عن التسوية، سيكون الوقت قد قارب موعد استراحة الغداء. من المعروف عن العاملين بمصلحة الضرائب أنهم يقدمون تنازلات ليمنعوا أي اجتماع من التداخل مع فترة استراحة غدائهم.

الخطوة ٢ . ركز على الصورة الكاملة

يعد هدف المراجع هو أن يجمع ضرائب إضافية ويغلق ملفك وينتقل لشخص آخر. قدم تنازلاً عن بعض البنود الصغيرة. كن مستعداً عاطفياً لدفع بعض الضرائب الإضافية. لا تفقد رؤية الصورة الأكبر: فالبنود الأكثر أهمية هي المهمة في نهاية الأمر.

الخطوة ٣ . تفاوض على إلغاء الجزاءات

تفاوض على إلغاء الجزاءات (وليس الفائدة) بإظهار أن هناك سبباً قوياً أدى إلى هذا العجز عن الدفع والذي نتج عنه توقيع هذه الجزاءات.

وقد وجدت مصلحة الضرائب وفقاً للسوابق التاريخية أن السبب القوي لإلغاء الجزاءات يوجد عندما: يكون دافع الضرائب مريضاً (إدمان الكحوليات والذي يعد الآن مرضاً يمكن أن يكون سبباً لإلغاء الجزاءات في أمريكا)؛ أو يكون هناك مرض خطير أصاب أحد أفراد عائلة دافع الضرائب من الدرجة الأولى؛ أو عندما تتلف مهمة أو تكون غير متاحة؛ أو عندما يتم إرسال الاقرار الضريبي إلى عنوان خاطئ لمصلحة الضرائب، أو بطوابع بريدية غير كافية، أو عندما يكون هناك اعتماد على نصائح متخصصة سيئة؛ أو عندما لا يتسلم دافع الضرائب الاستمارات المطلوبة من قبل مصلحة الضرائب.

الخطوة ٤ . تفاوض على ترتيبات السداد

إن اعترفت بأن الضريبة عليك مستحقة الدفع ولكنك لا تملك المال لتدفعها، فستتفاوض معك مصلحة الضرائب على نظام للسداد.

الخطوة ٥ . تفاوض على إعفاء جزئي

فاوض على تخفيض مبلغ الضرائب المستحقة. ويتم ذلك بإثارة الريبة فيما يخص مسئوليتك القانونية بالنسبة للمبلغ المستحق أو بالنسبة لقدرتك على دفع الضرائب المستحقة كاملة.

استعد لتصف بالتفصيل لماذا لا يمكن لمصلحة الضرائب أن تحصل أكثر مما تعرضه عليهم. سيتم وضع ممتلكاتك ودخلك الحالي والمستقبلي في الاعتبار أثناء تقييم عرضك. ويطلق على هذا العرض بالتسوية بناءً على دفع جزء من الضرائب و/أو جزء من الأرباح المستقبلية في مقابل إبرائك من جميع الضرائب، بما في ذلك الفائدة والجزاءات، اسم "عرض التسوية".

الحل السحري

أظهر أن ديون الضرائب المستحقة يمكن الإعفاء منها بنظام إشهار الإفلاس. هل تدين بضريبة على الدخل لسنة ضريبية مر عليها أكثر من ثلاث سنوات؟ احسب من الموعد الذي كان من الممكن أن يكون الإقرار الضريبي لهذه السنة قد قُدم، وليس موعد تقديمه الفعلي. إن كانت نتيجة حسابك أكثر من ثلاثة أعوام وإن كنت قدمت إقرارك الضريبي بالفعل منذ أكثر من عامين، فبالتالي ربما يخضع دينك الضريبي والفوائد المستحقة عليه لمعايير مغايرة أي أن يتم إعفاؤك (مسامحتك) طبقاً لنظام إشهار الإفلاس. أما بالنسبة للإعفاء من الجزاءات فهناك قواعد خاصة تطبق عليها.

ولكن، ليس كل الضرائب يمكن الإعفاء منها بإشهار الإفلاس. فإشهار الإفلاس وقواعد الضرائب شديدة التعقيد. ابحث عن نصيحة متخصص لتحديد إن كان خيار التفاوض بالتهديد بتقديم طلب بإشهار الإفلاس والإعفاء من ديون الضرائب ممكناً بالنسبة لك.

لا يتأثر الحجز الضريبي الذي يرهن الممتلكات الشخصية والعقارات بإشهار الإفلاس حتى لو تم الإعفاء من ديون الضرائب. في هذه الحالة، لا يمكن لمصلحة الضرائب سوى أن تحرم المدين من استرجاع الممتلكات المرهونة في الحجز السابق لإشهار الإفلاس.

على سبيل المثال: رهنت مصلحة الضرائب كوخاً تملكه بتوقيع الحجز عليه استيفاءً لمبلغ ٦٠٠٠٠ دولار. تقدمت بطلب لإشهار الإفلاس. لن يتأثر الحجز بإشهار إفلاسك. وتمارس مصلحة الضرائب حقها في الحجز وتحرمك من استرداد الكوخ وتتلقى مبلغ ٥٠٠٠٠ دولار. ولا تستطيع مصلحة الضرائب أن تحصل مبلغ ١٠٠٠٠ دورلا (٦٠٠٠٠ دولار مطروحاً منها ٥٠٠٠٠ دولار) باقي الدين.

إن كان ما ستكسبه من دعوى إشهار الإفلاس أكثر مما ستخسره، يمكن لقدرتك على الاعفاء من مسئوليتك الضريبية أن تعطيك قوة تفاوضية مهمة في التسوية مع مصلحة الضرائب.

مجاناً للجميع

لتستلم هذه المنشورات المجانية الخاصة بمصلحة الضرائب الأمريكية، إذا كنت تعيش في الولايات المتحدة، اتصل بالرقم المجاني (٨٠٠):

المنشور ١، "حقوقك كدافع ضرائب"

المنشور ٥، "حقوق الاستئناف وكيف تعترض إذا لم تكن موافقاً"

المنشور ٥٩٤، "ما يجب أن تعرفه عن عملية تحصيل أموال مصلحة الضرائب"

المنشور ٩١٠، "دليل مصلحة الضرائب لخدمات الضرائب المجانية"

المجوهرات

التفاوض على المشتروات المهمة:
لعبة المجوهرات والساعات الفاخرة

من قال إن المال لا يشتري السعادة لم يكن يعرف أين يتسوق

الساعة من نوع رولكس هي نفس الساعة القيمة عند أي وكيل لساعات رولكس.

ولكن المجوهرات المصنوعة من الأحجار الكريمة تختلف. يمكن أن تتم مقارنة الخامات المستخدمة (الأحجار والمعادن النفيسة) وتُقيّم. ولكن التصميم والحرفية هما أحد بنود محركات الأسعار غير الظاهرة والتي لا يمكن تحديدها بسهولة.

تعد هوامش الربح في المجوهرات والتي تتراوح من ١٠٠٪ إلى ٤٠٠٪ وأكثر من الأشياء المعتادة. هذا العرض السخي الذي لا يصدق بالشراء بالدين أصبح ممكناً لأن العربون النقدي يمكن أن يغطي تكاليف الخامات ويفيض ليغطي جزءاً من الربح. وأي مبلغ يتم تحصيله بعد العربون هو ربح خالص.

متجر زالس سيتفاوض. وكذلك أيضاً متجر تيفاني. جميع متاجر المجوهرات -أشهر الماركات العالمية، وسلاسل المتاجر القومية، والمتاجر الصغيرة- ستوافق على التفاوض بكل سرور عندما تعرف أنت طريقة التفاوض.

الخطوة ١ . تعلم ما تفعل

إن لم يكن بإمكانك أن تفرق بين الزمرد والعقيق الأحمر، أو بين الياقوت وحجر كريم أحمر، أو بين ذهب عيار ١٠ وذهب عيار ١٨، فعليك أن تأخذ ما تحتاج من وقت لتتعلم ما تفعل. ثم تعلم أكثر.

تعتمد أسعار الذهب والفضة على درجة نقائهما. الذهب عيار ١٠ (النقي بمقدار ٤١٪) أقل قيمة من الذهب عيار ١٤ (النقي بمقدار ٥٨٪)، والذي هو أقل قيمة بدوره من الذهب عيار ١٨ (النقي بمقدار ٧٥٪). وهناك فرق عندما يكتب على بطاقة السعر مطلي بالذهب، أو قشرة ذهبية، أو ذهب مصمت.

زخارف دقيقة

تختلف فئات الأحجار الكريمة وجودتها. إن كنت تعتقد أن الماس، والياقوت الأزرق، والياقوت، والزمرد التي تعرض للشراء في إعلانات شبكات التسوق التليفزيونية قريبة بأي درجة من الجودة الممتازة، فأنت بالفعل في مأزق.

هناك على الأرجح خمسة أو ستة أحجار كريمة متوفرة بجميع الألوان. ويحدد لون الحجر الكريم قيمته. يمكن أن يبدو حجر الترمالين نصف الكريم ذي اللون الأزرق المائل إلى الخضار مشابهاً بدرجة كبيرة لحجر الزركون الأخضر نصف الكريم، ولكن بسبب قلة توفره فإنه قد يساوي ضعف سعره. ولا تؤثر العيوب في ألوان الأحجار الملونة على قيمتها بنفس القدر الذي تؤثر به على الماس. عادة ما تعالج الأحجار الكريمة بالزيوت والحرارة لتزيد من جمال لونها. يجب أن تستعلم بشكل كاف قبل الشراء.

يصنف الماس عالمياً وفقاً للونه، ووزنه بالقيراط، ونقائه، وطريقة قطعه. وحجر الماس عديم اللون والخالي من العيوب هو الأغلى. وتباع الأحجار ذات الأشكال الجميلة بأسعار تقل عن سعره بنسبة ٥-١٠٪. والحجم ليس هو أهم عامل في الماس. يمكن أن يكون سعر حجر وزنه نصف قيراط مقطوع على شكل دائري وبلا عيوب ولونه ممتاز ضعف سعر حجر وزنه ثلاثة قراريط لونه رديء وبه عيوب ظاهرة.

تحذير أثناء التفاوض:

- ترمز المؤسسة الأمريكية لدراسات الأحجار النفيسة في النظام العالمي لتصنيف الأحجار إلى الألوان بالأحرف (القريب من أن يكون عديم اللون يرمز له بالحرف D، وترمز الحروف التالية لجودة أقل وصولاً إلى حرف K الذي يرمز لحجر يقترب لونه من الأصفر الباهت). وعادة ما تتراوح درجة النقاء من VVS_1 (بلا عيوب) لتقل بالتدريج إلى VVS_2 و VS_1 و VS_2 و SI_1 و SI_2. ويتجنب الكثير من باعة المجوهرات النظام العالمي لتصنيف الأحجار عن طريق استحضار تصنيف خاص بهم يخدم مصالحهم، مثل "جودة ممتازة" أو "جودة متوارثة". ويمكن أن تقترب هذه التصنيفات الخيالية في الحقيقة من أسفل درجات التصنيف العالمي.
- انتبه لكلمة "تقريباً". يمكن أن يكون تقييم التاجر بلا معنى لأن الماس قد يصنف في بعض الأحيان وبشكل خادع في فئة أعلى بحجة اللون والنقاء بحيث يقال إن "تصنيفه___ تقريباً".

عادة ما يكون تقييم الباعة للمجوهرات بسعر التجزئة (فلماذا يعطونك تقييماً أقل؟). وهذا لا يدل أبداً على القيمة الحقيقية. إن كنت تعتقد غير ذلك. فاسأل تاجر مجوهرات حسن السمعة ماذا سيكون سعر قطعة المجوهرات إن اضطررت أو أردت أن تبيعها قريباً. *تحذير طبي:* كن جالساً أثناء سماع الإجابة.

إذا كنت تفكر في المجوهرات كاستثمار لما كان عليك أبداً أن تشتريها.

الخطوة ٢ . حاول ألا يُغمى عليك

يا لروعتها. لابد أن أفوز بها!

المجوهرات مشتريات مرتبطة بالعواطف. بل هي أكثر ارتباطاً بالعواطف إن كنت تشتري خاتم الخطوبة، أو هدية يوم الأم، أو هدية ليوم ميلاد شخص مميز، أو ذكرى سنوية. لا تخبرنا الإعلانات أن الماس هو حماية ضد تضخم الأسعار (فلو قالت ذلك فستكون كاذبة). بل تخبرنا بأن الماس هو هدية الحب الأبدي.

إذا تركت لحماسك العنان، فستقلل بذلك فعالية تفاوضك. ينطبق هذا بشكل خاص على قطع المجوهرات التي لا يمكن شراؤها بسهولة من أي مكان آخر.

الخطوة ٣ . ارتبط

يحب تجار المجوهرات أن يقدموا المزيد من الخدمات للأشخاص الذين يعجبونهم. فالسلوك الودود المعبر عن التقدير يحقق نتائج ممتازة.

الخطوة ٤ . أقنع تاجر الحلي بأن يستثمر فيك

إن قمت بدفع رأسك من فتحة الباب لترن الأجراس المعلقة فوق الباب معلنة دخول عميل وسألت عن التخفيضات، فستكون الإجابة: "نحن متجر يبيع بأسعار ثابتة" (وإن كان متجراً يبيع بالخصم، فسيكون هناك لافتة على نافذة المتجر).

اجعل التاجر يستثمر فيك. فكلما زاد الوقت الذي تقضيه في المقارنة بين الاختلافات في التصميمات والجودة والأحجام، زادت معلوماتك. وكلما زاد الوقت الذي يقضيه معك البائع، تعاظمت رغبته في إتمام الصفقة. تذكر: استثمار البائع في الوقت من المفترض أن يعود عليك بالفائدة.

الخطوة ٥ . ربما يكون من المنطقي أن تتجول في أكثر من متجر

إن كانت قطعة المجوهرات التي ترغب بها ستؤثر على ميزانيتك، فاسأل عن وزن المعدن النفيس الذي بها (يتم وزنه بالجرام أو بوحدات الوزن الدقيقة) ووزن ودرجة تصنيف الحجر الكريم.

تجول في أكثر من متجر. تعد الأحجار والمعادن النفيسة سلعاً لها أسعار جملة وتجزئة يمكن التأكد منها بسهولة. وما غير ذلك هو التصميم والمهارة في التصنيع. ويختلف التقييم باختلاف الأذواق.

الخطوة ٦ . ابحث عن الذهب

بعد إنشاء المودة بينك وبين البائع واستثمار وقته معك، جرب مخفضات الأسعار التالية:

- *اشترت صديقتي أقراطاً من الزمرد من هنا منذ بضعة أشهر وحصلت على تخفيض. كم هو التخفيض على سعر هذه الأقراط؟*

  إجابة محتملة: *ما اسم صديقتك؟*

إجابتك: أعطه اسم عمك القاطن في مدينة أخرى. فكل هذا هو مجرد جزء من حفظ ماء وجهك وصورتك في عملية التفاوض.

- *إن اشتريت الأغلى بين هذين الخاتمين، فما مقدار التخفيض المتاح؟*
- *هذا سوار جميل. لكن سعره أكثر من ميزانيتي. هل يمكن أن أترك لك اسمي ورقم هاتفي في حالة وجود خصم لتتصل بي؟* (ربما تحصل على الخصم قبل أن تصلي إلى الباب الرئيسي).

  إجابة متوقعة: *افتحي حساباً معنا وسنقوم بتمويلك بالفارق في السعر.*

  إجابتك: *أفضل ألا أكون مدينة بأن أنفق أكثر من ميزانيتي.*

  الإجابة المتوقعة التالية: *حسناً. بدلاً من السوار الذي يزن أربعة قراريط. فما رأيك في السوار الذي يزن ثلاثة قراريط: إنه يبدو جميلاً في معصمك.*

  إجابتك: *لا، أنا مهتمة فقط بالذي يزن أربعة قراريط.*

- *سأشتري هذه الأقراط الماسية، إن أضفت الخلخال الفضي مجاناً لابنتي بالإضافة إلى التخفيض الذي عرضته.*

كم مقدار التخفيض الذي يمكن أن تتوقعه؟ سيعتمد على مقدار حاجة التاجر لنقود سائلة، ومقدار الفائدة المضافة على السعر الأصلي، ومستوى ما تريد شراءه، والرغبة في إتمام صفقة البيع.

شراء ساعة أنيقة

هناك العديد من ماركات الساعات الراقية مثل أوميجا، ورولكس، وكارتير، وبوم أند مرسيير، وغيرها الكثير. وضع مصنعو هذه الساعات أسعار تجزئة مقترحة مرتفعة لتضيف إلى المكانة التي تتمتع بها هذه الساعات والتي تخبرك بالوقت بنفس دقة ساعة من نوع تايمكس. ولكن إن أردت ساعة رخيصة، فإنك لن تتسوق في متجر للمجوهرات الراقية، بل ستتسوق في متاجر تارجت للسلع الرخيصة.

يبيع مصنعو الساعات ما هو أكثر من مجرد ساعة: إنهم يبيعون التمسك بتقدير الذات والإعلان عن نفسك. ولا يوجد هدف يتحقق أو إرضاء للذات أو تحديد لمنزلتك بامتلاك ساعة رخيصة؛ حتى لو كانت ساعة يابانية دقيقة ورخيصة تشبه الساعات الباهظة سويسرية الصنع.

ومثلها مثل جميع المجوهرات، يمكن أن يخفض سعر الساعات بسهولة إن اتبعت القواعد.

ولأنه لا يتم إنتاجها بأعداد محدودة، يمكن أن تباع هذه الساعة التي أعجبت بها في أي مكان آخر. وتتبع قوة تفاوضك من ديناميكيات المنافسة:

- *لقد كنت عوناً كبيراً، وأريد أن أشتري منك هذه الساعة من نوع أوميجا، ولكني أعلم أن هناك تخفيضات هائلة في مكان آخر. إلى أي مدى يمكنك أن تساعدني في تخفيض السعر؟*
- *أرغب في أن أشتري منك هذه الساعة، ولكن لدي صديق ذاهب إلى ميناء سانت توماس (أو هونج كونج أو أي ميناء به سوق حرة) حيث هذه الساعة أرخص بكثير. أعرف أنه من الصعب منافسة الأسعار في الأسواق الحرة، ولكن إن أمكنك أن تجعل السعر مناسباً لي أكثر من ذلك فسأفضل أن أشتريها منك.*

مقابلات الوظائف

الإجادة في مقابلات التقدم للوظائف

السيرة الذاتية الرائعة توصلك فقط إلى الباب. والآن عليك أن تجيد في المقابلة.

الخطوة ١ . مولدات القوة

إن أمكنك بأي حال من الأحوال، حرر نفسك من الضغوط والقلق الناتجين من مقابلة تمثل لك "النجاح أو الموت" وذلك بامتلاك خيارات احتياطية في شكل عروض أو فرص لوظائف أخرى.

كلما زاد عدد وواقعية خياراتك، كنت أكثر ثقة بنفسك. والثقة بالنفس جزء كبير مما تتطلبه المقابلة.

الخطوة ٢ . ناور

حول المقابلة إلى محادثة. يجب أن تتكلم بمقدار ٦٠٪ من الوقت ويتكلم الشخص الذي يجري معك المقابلة بمقدار ٤٠٪. اسأل أسئلة تساعد من يجري المقابلة على اكتشاف طرق جديدة للتفكير فيك ولا يمكن أن تُكتشف إلا بطرح الأسئلة.

افتتح حديث المقابلة بدردشة عن ازدحام المرور أو الطقس أو عن صعود فريق المدينة إلى الأدوار النهائية أو ما شابه ذلك. ستمنحك تلك الدردشة دقائق قليلة لتتملك زمام الأمور. وعن طريق عدم الشعور بأنك قد أصبحت سريعاً في الموقف الصعب الذي تفرضه المقابلة، يصبح أمامك الوقت للتقدم بهدوء في المقابلة. ولا تعني الدردشة أن تصبح ثرثاراً. اجعل تعليقاتك مختصرة. دع المحاور يلعب بالكرة التي ألقيتها في ملعبه.

الخطوة ٣ . لا تسمح بأن تغرق في بحر النسيان

انظر حولك في مكتب الشخص الذي يجري المقابلة. هل هناك جوائز للانتصار في لعبة الجولف، أو شهادة تدريب في دوري المدارس، أو صور لأبناء في مثل عمرك تقريباً، أو سفر رحلات لأماكن قد زرتها، أو دبلومة من نفس مدرستك؟

إن كنت أنت أيضاً لاعب جولف، أو أباً، أو مدرساً، أو متخرجاً في نفس المدرسة، فستكون هذه الأشياء هي الأدوات التي ستمكنك من تحويل مقابلة التوظيف إلى مقابلة شخصية، وذلك عن طريق إيجاد -وليس الإسهاب في توضيح- الاهتمامات المشتركة. يتم تذكر المتقدمين للوظائف الذين تواصلوا شخصياً مع مجري المقابلة لفترة طويلة بعد أن يصبح الآخرون جزءاً من بحر النسيان.

الخطوة ٤ . حاول أن تبدو ملائماً

ماذا لو كانت السترة ذات مظهر رائع للغاية وبشكل كنت تأمل أن تعثر عليه؟ إن لم تناسبك، فلن تشتريها.

ربما تمتلك الخلفية العلمية والخبرات المطلوبة، ولكن إن لم تكن ملائماً من جميع الأوجه، فلن تحصل على الموافقة. ويتضمن التوافق من جميع الأوجه أن تكون متوافقاً مع ثقافة الشركة.

نصيحة للممارسة: قبل المقابلة، تعرف على ثقافة الشركة. وعن طريق سؤال آخرين ممن يعرفون جيداً توجهات الشركة، ستكون في وضع أفضل لتتصرف وتتحدث بطريقة تحقق هذا التوافق.

الخطوة ٥ . الأسئلة المهمة التي لا تُسأل

الأرجح أن الشخص الذي يجري المقابلة لن يسأل تلك الأسئلة. ومع ذلك، فالأسئلة التي تحتاج منك أن تجيب عنها إما صراحة وإما ضمنياً هي: *ماذا يمكن أن تضيف للنتائج النهائية للشركة؟ هل يمكن أن تكون استثماراً جيداً يعيد للشركة أموالها وأكثر؟ كيف أفدت شركتك السابقة وكيف ستفيدنا؟ (هل سيكون هذا عن طريق اجتذاب عملاء جدد؟ أو تطبيق معايير جديدة توفر في التكلفة؟ أو بتقديم أفكار ورؤى جديدة مبتكرة؟)*.

الخطوة ٦ . كن موجزاً

وضح التالي بإيجاز:

- فهمك للمجال: الاتصالات الشخصية (وهناك فارق حاسم بين أن تمتلك علاقات وأن تحدد أسماء لامعة لست على علاقة بها)، والمصطلحات الفنية، والسوق، وممارسات الصناعة، والمطالب المتغيرة، والضغوط الجديدة، والمنافسين الجدد.
- معرفتك بأعمال الشركة: أين كانت، وإلى أين تتجه، ومن هم من يديرونها، وما خططها وأهدافها.

الخطوة ٧ . كن بطل الدقيقة الواحدة

يهتم الأشخاص الذين يجرون المقابلات بـ'عمل الذي تستطيع إنجازه أكثر من اهتمامهم بمدى اجتهادك في العمل. اسرد شواهد محددة لأشياء حققتها في موقع مشابه مؤكداً على النتائج بدلاً من جهودك لتحقيقها. وخصص لهذه اللقطات السريعة ما لا يزيد عن دقيقة لكل منها.

الخطوة ٨ . أنشئ جسوراً من الفرص

اسأل عن مسئوليات الوظيفة المتاحة. استخدم إجابات من يجري المقابلة كجسور من الفرص لتظهر مدى توافق مهاراتك وقدراتك مع تلك المسئوليات.

ما نوعية الأعمال التي قمت بها في آخر وظيفة عملت بها؟ تعامل مع هذا السؤال الذي يُطرح باستمرار في المقابلات على أنه فرصة لتصيغ إجابة تظهر امتلاكك للخبرة والمعرفة اللازمتين للوفاء بمتطلبات الوظيفة.

نصيحة للممارسة: لا يلقي من يجري المقابلة بالاً إلى قصة حياتك، لذا لا تذكر أي معلومات لا تظهر بوضوح وبشكل مباشر أنك الشخص الذي تبحث عنه الشركة.

الخطوة ٩ . شرك "أنا" الكبير

إن كنت مثل معظم من تجرى معهم المقابلات، فإن ميلك يكون إلى التركيز على ما تريده (*أبحث عن وظيفة لها فرصة حقيقية للنمو: أرغب بوظيفة تتحدى إمكانياتي*).

وماذا في ذلك؟ من يجرون المقابلات يحصلون على رواتبهم ليوفوا احتياجات شركاتهم وليس احتياجاتك أنت. إن كنت تريد الوظيفة، فعليك بالتركيز على ما تحتاجه الشركة وكيف تستطيع أن تلبي هذه الاحتياجات.

نصيحة للممارسة: حتى تُعرض عليك الوظيفة، لا تسأل أسئلة شخصية: أسئلة عن الامتيازات الخاصة بالعطلات والإجازات المرضية وساعات العمل المتوقعة والإضافي وما إلى ذلك.

الخطوة ١٠ . تحديد قائمة الممنوعات

سيكون لديك فرصة أفضل لتحدد قائمة الممنوعات إذا:

- *لم تقم أبداً* بتسويق نفسك كصفقة رابحة. فمن ذا الذي يريد أن يوظف شخصاً يمتلك إحساساً متضخماً بالذات؟
- *لم تقم أبداً* بالاعتذار عن عيوبك. لا أحد كامل، لذا فلا حاجة للاعتذار.

هل هناك شيء في تاريخك يمكن أن يقلص فرصك؟ إن كان هناك شيء من المحتمل بشكل كبير أن يظهر أثناء المقابلة، يجب أن يكون أنت من يُظهره؛ وليس عن طريق الاعتذار ولكن عن طريق شرح لماذا لا يجب أن يمثل هذا الشيء عاملاً للقلق. ولا داع فيما عدا ذلك أن تتطوع بتقديم معلومات من الأفضل أن تحتفظ بها لنفسك.

إن سُئلت *ما نقاط ضعفك؟* فلا تستعرض نقائصك. بدلاً من ذلك، تعامل مع السؤال بكياسة عن طريق الإجابة بأكثر المصطلحات الفضفاضة الممكنة: *أركز في بعض الأحيان بشكل أكثر من اللازم أو هناك أوقات أصبح فيها منجرفاً للمنافسة بشكل مفرط.*

- *لا تحفظ أبداً* إجابات الأسئلة المتوقعة. فالإجابات المحفوظة تبدو إما أنها جافة وتم التدريب عليها وإما بارعة لأنه قد تدرب عليها.

نصيحة للممارسة: اطلب من أصدقائك أو عائلتك أن يلقوا عليك الأسئلة المتوقعة في مقابلة تمثيلية.

- *لا تتحدث أبداً* عن مشاكلك. على الرغم من أن الشخص الذي يجري المقابلة قد يبدو مهتماً، إلا أن المقابلة ليست هي المكان الصحيح لتفرغ فيه همومك.
- *لا تكن أبداً* شديد التملق أو شديد المجاملة للشركة أو لمن يجري المقابلة. ستعلن جهودك عن نواياك ويصبح تكلفك مثيراً للاشمئزاز.

- لا *تظهر أبداً* أنك تمتلك موقفاً ذهنياً مفاده أن *الجميع يرغب في توظيفي*. ربما تكون جيداً، ولكنك لست جيداً لدرجة تؤهلك لتكون متعجرفاً.
- لا تتصرف *أبداً* بما لا يتناسب مع عمرك. حتى وإن كنت تشعر أن فرصة شخص أصغر في الحصول على الوظيفة أفضل. ستبدو كالأحمق إن تصرفت وارتديت ما يتناسب مع عمر أقل من عمرك بعشرين عاماً.
- لا تكن *أبداً* منتقداً لصاحب عملك الحالي أو السابق. تعليقات الازدراء تحذر من يجري معك المقابلة بأنه سيكون التالي الذي تسيء إليه.
- لا تسئ *أبداً* تفسير مودة من يجري المقابلة معك وتعتبرها حماساً لك. يعرف المحترفون في إجراء المقابلات أن كونهم ودودين يجعل المتقدمين يسترخون ويكشفون أكثر عن مكنوناتهم. لا تسترخِ أكثر مما ينبغي، خاصة في نهاية المقابلة. فنهاية المقابلة هي الوقت الذي يتخلى فيه أغلب المتقدمين عن حذرهم.

الخطوة ١١ . نصائح منفصلة

- حاول أن تكون آخر من تجرى معهم المقابلة بدلاً من أن تكون أول شخص في اليوم. سيتم تذكرك بشكل أفضل عن المتقدمين المشابهين الذين، سيكونون جزءاً من بحر النسيان مع نهاية يوم الشخص الذي يجري المقابلة.
- إن أخبرت بأنه سيتم الاتصال بك بعد أن يتم إجراء باقي المقابلات مع غيرك من المتقدمين للوظيفة، ضع نفسك في موضع المتصل لا المتصل به. *لن أكون في مكان محدد في الأيام القليلة القادمة. هل أتصل بكم في نهاية اليوم أم في الصباح؟* بكونك المتصل، يصبح لديك فرصة ثانية لتحفز الاهتمام بترشيحك لنيل الوظيفة.
- أنفق أكثر على ملابسك. يعود إليك تسعون بالمائة مما يراه الشخص الذي يجري المقابلة. ربما يكون التصريح بتعليق خاص بالموضة غير متوافق مع ثقافة الشركة، لكن الملابس النظيفة والمكوية بعناية والمناسبة تعتبر جزءاً مهماً من الانطباع الأول الذي تتركه. والأهم أنك ستشعر بشعور أفضل وبثقة أكبر في نفسك.
- راقب إشارات جسدك. لا يجب أن تبدو يائساً أو محبطاً أو متحفظاً.
- لا تسئ *أبداً* تفسير مودة من يجري المقابلة معك وتعتبرها حماساً لك. يعرف المحترفون في إجراء المقابلات أن كونهم ودودين يجعل المتقدمين يسترخون ويكشفون أكثر عن مكنوناتهم. لا تسترخِ أكثر مما ينبغي، خاصة في نهاية المقابلة. فنهاية المقابلة هي الوقت الذي يتخلى فيه أغلب المتقدمين عن حذرهم.

الخطوة ١٢ . عند الحصول على عرض للوظيفة، تكون حينها مستعداً للحديث عن الراتب

لا تقبل عرض التوظيف إلا بعد مناقشة جميع عناصر الراتب والامتيازات. اقرأ قسم: "الراتب، البداية" الذي سيرد لاحقاً في الكتاب.

المحامون، الاستعانة بخدماتهم

الاستعانة بخدمات خبير قانوني

يضيف المحامون إحساساً بالموضوعية إلى طاولة المفاوضات ويثيرون موضوعات لم تكن في الاعتبار ويتوقعون مشكلات غير متوقعة ويختبرون بشكل عقلاني ما تم تقريره بشكل عاطفي.

التفاوض على اتفاق مكتوب لتوكيل محامٍ والذي يحدد بنود العلاقة بين المحامي وموكله هو شيء ضروري ما لم تكن المهمة بسيطة.

نحب نحن المحامون أن نعتقد أننا قادرون على القيام بأي شيء لأي شخص.

ولكن قد يكون الشريك الكبير صاحب الشخصية الساحرة والذي قابلته في البداية محامياً متوسطاً ولكنه صانع صفقات رائع؛ هو وحده يمثل قوة مبيعات الشركة.

حدد إن كنت تحتاج إلى محامٍ ليرشدك في الطريق أم ليتبعك.

سيتوافق بعض المحامين مع شخصيتك. ولن يتوافق آخرون.

قد لا يمتلك المحامي القوي الصارم الذي احتجته لينهي تسوية تأمينية في العام الماضي مهارات الإقناع اللازمة للتفاوض على بيع مشروعك.

ربما يكون محامٍ مبدع يمتلك مهارات التعامل مع الناس أقدر على تهدئة المناخ العام والتعامل بكياسة والإقناع باللين ليحقق النتائج التي ترغبها.

هل تم إلغاء الصفقة حرفياً؟ ربما تحتاج إلى محامٍ أكاديمي ماهر ومتمكن في صياغة المذكرات.

الخطوة ١ . التمس مشورة قانونية متميزة

لا توكل المحامي الذي قابلته في دار العبادة لمجرد أنه يبدو "جيداً جداً".

والمحامون الذين تحيل لهم جمعية المحاماة وخدمات دليل المحامين هم مصدر للمساعدة مشكوك فيه. وبغض النظر عما تقوله إعلاناتهم. فليست هناك مراقبة حقيقية مستقلة لهم.

للمزيد من التوصيات الجديرة بالثقة. اسأل الأصدقاء الذين كانت لديهم قضايا مشابهة.

ستجد في كل مكتبة عامة كبيرة في الولايات المتحدة دليل مارتندال هابل Martindale-Hubbell (أو يمكنك زيارة موقع الويب www.Martindale.com) وهو الدليل الشهير المعتد به في تصنيف

المحامين. ويحتوي هذا الدليل على الخلفيات العلمية للمحامين وتصنيف بالأحرف لفئات المحامين يمكنك مراجعته.

الخطوة ٢ . أجرِ مقابلات مع العديد من المحامين

معظم المحامين سيقابلونك في البداية على أساس من اللباقة ودون طلب أي أتعاب لكي يحددوا ما إذا كان هناك اهتمام متبادل بأن يتولوا قضيتك.

إن كان الأمر معقداً، فقابل العديد من شركات المحاماة. اسأل عن منهجهم في معالجة قضيتك. ورغبة منهم في بيع خبراتهم، سيسارع المحامون في وضع استراتيجية مفصلة. وربما يتم تقديم وجهات نظر جديدة وبعض مناهج العمل التي لم تؤخذ بعين الاعتبار فيما سبق.

قابل الأشخاص الذين سيقومون بأداء أعمالك بالفعل. استفسر عن عدد القضايا المشابهة لقضيتك ومدى حداثتها. استفسر عن نتائج هذه القضايا وما التكلفة التي تحملها العميل ليحصل على هذه النتائج.

الخطوة ٣ . تفاوض على بنية عادلة للأجر

قد يكون أغلى محامٍ في المدينة هو الأرخص. فساعة العمل بالنسبة لمحامٍ مبدع وفطن تساوي أسبوع عمل محامٍ آخر.

أين يمكن أن تجد أفضل محام بنفس سعر المحامي العادي؟

الإجابة: في القضايا التقليدية التي تكون أتعابها بنسبة: حالات الإصابة الشخصية، وحالات التأمين الناتجة عن النوايا السيئة بخداع المؤمن عليه، وما إلى ذلك. في هذه المواقف، يتقاضى جميع المحامين نفس النسبة تقريباً من إجمالي المبلغ الذي تسترده. والأفضل هم الأفضل لأنهم يتمتعون بالسمعة والمهارة للحصول على تسويات أكبر ومكافآت لعملائهم.

مكالمة هاتفية واحدة. هي كل ما كان يحتاجه محام أعرفه ليلم بالقضية ليسوي دعوى المطالبة التأمينية الخاصة بإصابة موكله مع شركة التأمين. وكانت أتعاب المحامي نتيجة هذا الإلمام هي ٤٤٠٠٠٠ دولارا

لقد خمنت بشكل خاطئ: المحامي المحظوظ ليس هو المحامي الذي يمارس المحاماة على أعلى مستوياتها، وهو ليس حتى المحامي المتخصص في مطالبات التأمين الناتجة عن الحوادث الشخصية. بل هو محامٍ جنائي له مكتب في الجزء الفقير من المدينة.

في قضايا التعويضات والمطالبات التأمينية جراء الإصابة الشخصية حيث لا يكون كل من المسئولية القانونية ولا تحصيل المال محل خلاف، تفاوض على أن توكل محاميك ليتقاضى أتعابه بالساعة بدلاً من أن تكون أتعابه على أساس النسبة (المشروطة من البداية).

انسَ مدى جمال المشاعر التي تشعر بها عندما يخبرك القاضي أنك على حق. فالأحكام ليست دائماً قابلة للتحصيل. فحتى إن فزت، يمكن أن تخسر.

للقضايا الصغيرة العديد من المصروفات المتشابهة مع القضايا الكبيرة: وقت المحامي محسوباً بالساعة، والمخبرين، وعمليات الإعلان التي يقوم بها المحضرون، ورسوم تسجيل الدعوى وغيرها من التكاليف والتي لا تعتمد على المبلغ الذي تطالب به.

إن كان تحصيل الأموال محل شك أو كانت تكاليف التقاضي تخضع لمتغيرات واسعة خارجة عن سيطرتك، ضع في اعتبارك أن تتفاوض على (أ) أتعاب وفقاً لنسبة أو (ب) أجر منخفض للساعة بالإضافة إلى مكافأة على التحصيل أو (ج) دمج بين أجر منخفض للساعة ونسبة منخفضة.

فائدة مضافة: سيختبر اقتراحك بأن تدفع أي شيء آخر غير الأجر الكامل للساعة توقعات المحامي لنتيجة دعواك.

إن كان شخص ما يحاول أن يحصل المال منك، فضع في اعتبارك أن تدفع أتعاباً بناءً على ما تحصل عليه ولكن بشكل عكسي؛ تفاوض على أن تدفع لمحاميك نسبة من الأموال التي يوفرها لك.

تفاوض على أجر للساعة بناءً على القيمة، والتي ترتبط بمدى صعوبة أو أهمية عناصر القضية. على سبيل المثال، في حالة التقاضي حاول أن تحدد سعر ١٢٥ دولار للساعة لكتابة مسودات المرافعات و١٥٠ دولار للساعة لحضور المحامي جلسات إدلاء بالشهود لشهادتهم، و ٣٢٥ دولار للساعة للوقت الذي يقضيه المحامي في المحاكمة. (انتبه: يختلف أجر الساعة بشكل كبير من مدينة إلى أخرى).

اتفاقات التوكيلات

تشترط اتفاقات التوكيلات وجود "أتعاب التوكيل" أو مقدم أتعاب المحامي.

- *تفاوض* على ألا يكون مقدم أتعاب المحامي هو الحد الأدنى للأجر بل مقدم أتعاب نظير الخدمات التي ستسدى لك. وبالقيام بذلك ستحصل على إعادة جزئية للأموال إن اتضح أن الأجر الفعلي أقل من مقدم الأتعاب.
- *تفاوض* على تحديد كم من مقدم الأتعاب سيستعمل كأجر وكم سيستعمل كجزء من المصروفات (رسوم تسجيل الدعوى ومصروفات الإعلان الشخصي وغير ذلك).
- *تفاوض* على أن يستخدم مقدم الأتعاب كرصيد لسداد أول دفعة أتعاب مستحقة للمحامي بدلاً من أن تسمح بأن يتم حبس مقدم الأتعاب "كوديعة لسداد دفعات الأتعاب المستقبلية".
- *تفاوض* على جعل مقدم الأتعاب، في القضايا التي تكون الأتعاب فيها بناءً على نتيجتها، يشتمل على اتفاق حول من سيسدد الأموال اللازمة لرفع القضية.
- *تفاوض* على عدم اقتطاع بعض المصروفات المعينة (على سبيل المثال، أجرة استدعاء خبير للشهادة والمخبرين للشهادات وتكاليف المحاكمة وغيرها) من حصتك من المال الذي ستحصل عليه، بل يتم الوفاء بها من أصل المال قبل أن يتم تقسيم النسب. سيعتمد هذا التفاوض على طبيعة قضيتك ومقدار التكاليف المتوقعة والحكم الذي يتم التخطيط للحصول عليه.
- *تفاوض على* وقت تغير النسبة الخاصة بالمحامي: متى يتم تسجيل القضية؟ متى يبدأ الإعداد للمحاكمة؟ متى تبدأ المحاكمة؟ وحدد ذلك في اتفاق التوكيل.

  قد تخدمك ترتيبات النسبة المتغيرة والتي بها بعض الزيادات المختلفة في النسبة بشكل أفضل من الاتفاق التقليدي الثنائي ذي الزيادات المفاجئة عند بداية الدعوى ثم ثانية عند بداية المحاكمة. تفاوض على الأشياء التي تشكل "بداية المحاكمة".
- *تفاوض على* أن يكون المحامي، الذي سيتقاضى أتعاباً بناءً على نتيجة القضية، ملزماً بتقديم استئناف في حالة خسارتك للقضية، وحدد ذلك في اتفاق التوكيل.

الخطوة ٤ . تجنب توكيل محامٍ أكبر من القضية

تتعدد أشكال توكيل محامٍ ذي إمكانات أكبر من القضية.

لا تحتاج إلى شريك كبير في مكتب محاماة يتقاضى ٣٠٠ دولار في الساعة ليقوم بما يستطيع محامٍ تحت التمرين أن يفعله بنفس الكفاءة وبأجر ١٠٠ دولار.

تشتهر شركات المحاماة الكبرى "بالفرق الثنائية": ترسل محاميين لتأدية مهمة يمكن أن يؤديها واحد بسهولة.

- *تفاوض على* من سيقوم بأعمالك وحدد ذلك في اتفاق التوكيل. تأكد من أن مستويات الخبرة والمهارة تتماشى مع احتياجاتك. لا تحتاج إلى محامٍ رفيع المستوى لقضية ضد مستأجر سابق سبب تلفيات قدرها ٣٠٠٠ دولار لمنزلك الشاطئي.

الخطوة ٥ . اجعل التكاليف تحت السيطرة

عندما طلب مني إتش كيه، أحد العملاء، أن أذهب إلى شيكاغو في أبريل، قام بعمل اللازم لحجز تذكرة طيران درجة أولى وسيارة خاصة لتقلني من المطار إلى الجناح المحجوز بفندق فور سيزونز.

عندما قامت شركة عميلة لدينا بإرسالي إلى شيكاغو في شهر مايو، كانت توقعات العميل وميزانيته مخصصة لحجز مقعد في الدرجة السياحية والانتقال بتاكسي من المطار إلى الغرفة المحجوزة في فندق هوليداي إن.

- *تفاوض على* البنود الخاصة بالمصروفات والتي لا يتم التفاوض عليها عادةً: المصروفات اليومية وتقديرات درجات الانتقالات وتقديرات مستوى الإقامة، واذكر كل ذلك في اتفاق التوكيل. تأكد أنه لا تتم محاسبتك بشكل منفصل على الوقت الذي تستغرقه أعمال السكرتارية في إعداد أعمالك. وافق على أن تتحمل مصروفات الفاكس والنسخ.
- *تفاوض على* البنود الخاصة بالوقت، والتي لا يتم التفاوض عليها عادةً: كيف سيتم حساب تكاليف وقت السفر؟ هل ستتحمل تكاليف الوقت المستهلك في الطائرة أو في الذهاب بالسيارة إلى اجتماع في الجزء الآخر من المدينة؟ عادة ما يُحسب هذا الوقت بما يعادل ٥٠٪ من أجر الساعة المعتاد. وفي المعتاد لا تتم محاسبتك على الوقت الذي يستغرقه إعداد المذكرات لاستكمال ملفك كعميل لديهم. ناقش تخفيض أجر الوقت غير المجدي الذي يستهلك في الانتظار في المحاكم. حدد كل ذلك في اتفاق التوكيل.

فائدة مضافة: مناقشة الشئون المالية ستشعر المحامي بأنك لن تتهاون في المصروفات المبالغ فيها أو في عداد الوقت الذي يعمل باستمرار.

الخطوة ٦ . أصر على الحصول على فاتورة حساب واضحة بانتظام

- *تفاوض على* أن تحصل على تكاليف كل نشاط كبند منفصل في الفاتورة.

  ليس مقبولاً: *"اجتماع مع سميث ومكالمة هاتفية مع جونز: ٢٥ دقيقة"*.

المقبول: *"اجتماع مع سميث بخصوص إعادة التمويل: ١٥ دقيقة: مكالمة هاتفية مع جونز بخصوص مشاكل إعادة البناء: ١٠ دقائق"*.

- تفاوض *على* تكرار الفواتير وفتراتها واذكر ذلك في اتفاق التوكيل. كلما زاد تكرار الفواتير، كنت أكثر قدرة على مراقبة تكاليف القضية وما الذي يتم فعله لتتقدم القضية ومن يقوم بالعمل في شركة المحاماة. في حالة عدم وجود شيء جديد لا يجب أن يتم تقديم الفواتير لك أقل من مرة شهرياً.
- *تفاوض على* زيادة جزء من عشرة أجزاء من أجر الساعة وصيغة محددة للفواتير وتفصيلية. ستنبهك الفواتير المحددة والمتكررة في حالة إن كان المحامي الذي يقوم بالعمل لك أكبر من أهمية القضية وبالتالي أغلى.

لا تقبل بنداً في الفاتورة يشير إلى نشاط ذهني مثل البند العجيب والشائع في نفس الوقت: "الاهتمام بالملف".

الخطوة ٧ . احرص على أن يبقى محاميك على اتصال

هل هناك احتياج فوري أو موقف سيتطلب جزءاً كبيراً من تفاعل المحامي؟ المحامي الذي سيكون خارج المدينة أو مرتبطاً بمحاكمة طويلة لن يكون قادراً على أن يقدم لك الخدمات والاهتمام الذي تتوقعه أو تطلبه.

تفاوض على تفاهم بالنسبة للأطر الزمنية وإمكانية الوصول للمحامي. هل سيكون المحامي موجوداً ليلتقي بك في العطلات؟ في الأيام التي لا يستطيع أن يقابلك فيها في المكتب، هل سيمكنك أن تتحدث إليه على الهاتف في المساء؟

أعط لمحاميك تعليمات بأن يرسل لك نسخاً من جميع المراسلات والمرافعات. العملاء المطلعون هم عملاء أفضل بالنسبة لأنفسهم ولمحاميهم. سيكون المحامي المثقل بالمشاغل أكثر ميلاً إلى إنهاء قضيتك لعلمه بأنك تراقب جهوده.

نصيحة *تفاوضية:* يستخدم بعض العملاء محاميهم بحكمة لإفشال صفقة يريد العميل فشلها. ويتم تعيين المحامي ليتبع حرفياً تعليمات العميل ويقول "لا". وبإلقاء اللوم على المحامي، يتمكن العميل من الاحتفاظ بالعلاقات المهمة. ففي النهاية، المحامي هو سبب فشل الصفقة.

تحذير *أثناء الممارسة:* في بعض الولايات الأمريكية، يجب أن يوضح اتفاق التوكيل إن كان المحامي يمتلك تأميناً ضد الإهمال الوظيفي. إنها فكرة جيدة أن تسأل عن ذلك. فاليوم الذي تكتشف فيه أن محاميك ليس لديه التأمين هو اليوم الذي تودعه فيه.

المنازعات، تسويتها

التفاوض مع خصم في نزاع

سؤال: *كم عدد النكات عن المحامين؟*

الإجابة: *اثنان فقط. الباقي قصص حقيقية.*

الخطوة ١ . قرر: الوئام أم الاستبسال؟

في المنازعات، لا يفوز الرابحون أبداً بما ينبغي، ودائماً ما يخسر الخاسرون أكثر مما ينبغي.

المنازعات القضائية هي استهلاك عاطفي وجسدي يُخرج أسوأ ما في الجميع، ويستهلك وقتاً أكثر مما تتخيل، ويكلف أكثر مما تحسب، ويمكن بسهولة أن يصبح محور وجودك ليحرمك مما سواه من أفكار وفرص ونوم هانئ ليلاً.

ومما يزيد الأمور سوءاً أنه ليس كافياً أن تكون على حق. يربح المحامون، الكبار والعاديون، كل يوم قضايا كانت "خاسرة لا محالة"، ويخسرون قضايا كانت "رابحة بلا شك".

هل حان الوقت للتسوية؟

ربما تضعك في موضع السيطرة على اللعبة.

اسأل نفسك: ما العناصر الأخرى الفعالة غير الفوز؟ هل العلاقات في خطر؟ هل ستُفقد الأعمال المأمولة في المستقبل؟ هل ستمتلك شركتك سمعة بأنها مشاكسة؟

الخطوة ٢ . تغاض عن أفضل عروض التسوية المتاحة المبكرة

تختلف الاهتمامات الشخصية للمحامين. المحامون الذين يتلقون أجرهم بنظام المحاسبة بالساعة، عادة ما يحاولون أن يضيفوا أعمالاً أكثر في القضايا الكبرى. إن قلت دعنا نقدم أفضل ما نستطيع لعرض بالتسوية مبكراً، فأنت بذلك تساعد محامي الطرف الآخر على أن يبرر نفقات الفواتير الإضافية ويحبط مناقشة التسوية. العروض التي تقدم أفضل ما يمكنك تقديمه تدعم توقعات الطرف الآخر بالفوز وتعيد تأكيد مشاعره بمناعته وبصحة موقفه.

الخطوة ٣ . اختر

إنها طبيعة بشرية. يحب المحامون، الذين يتلقون أجورهم بناءً على نسبة أو بناءً على ما يحققونه، أن يعملوا أقل بقدر الإمكان. فعرض تسوية قوى مبكر، وهو الذي يضيف أعباء أكثر على خصمك، يشجع المحامي الذي يتلقى أجره بناءً على ما يحققه على أن يسوى في أقرب وقت.

أما بالنسبة للخصم الذي يدفع لمحاميه بالساعة، فعرض كهذا يظهر أنك جاد وأن إجراءات التقاضي ستكون طويلة ومكلفة. وستبدو اقتراحاتك المبكرة بالتسوية أكثر جاذبية إن قُورنت بالمصروفات المرتبطة بالتقاضي لفترة طويلة.

الخطوة ٤ . تحكم في تصرفات محاميك

ربما يكون من المنطقي أن تعطي لمحاميك سلطة تفاوضية محدودة. فالمواقف الضعيفة تصبح أقوى إذا كانت متعنتة.

الخطوة ٥ . تقابلا شخصياً

لتقوض العدائية المرتبطة بالنزاع، رتب لعقد اجتماع شخصي بدلاً من مكالمة هاتفية. فالناس الذين يستثمرون الوقت والجهد لحضور اجتماع يكونون أقل ميلاً إلى الرفض سريعاً وأكثر ميلاً إلى التفكير في أساليب أكثر إبداعاً لحل المشكلات.

الخطوة ٦ . انظر مرة ثانية؛ هذه المرة لمحاميك

هذا ما لن يخبرك به محاميك.

حقيقة أن قضيتك لم تتم تسويتها قد تكون نتيجة للأسلوب الشخصي لمحاميك. وأفضل لعبة تفاوضية تلعبها في هذه الحالة هي أن تغير المحامي.

فالمشكلات المتعلقة بالأسلوب هي مشكلات للأشخاص. يمتلك أغلب المحامين في النزاعات القضائية شخصية تنافسية. يميل المحامون المحبون للمنافسة إلى التفاوض بطريقة تنافسية مع نظرائهم المحبين للمنافسة أو المتعاونين على حد سواء. ويعد أكثر المفاوضين فعالية هم الذين يتقنون أسلوب اللمسة الرقيقة/ المساومات الصعبة: هم حلالو مشاكل محبون للمنافسة يبحثون عن حلول تنافسية بطريقة تعاونية.

الخطوة ٧ . أسلوب شركة لويد اللندنية للتأمين

ما المبلغ الذي يعتقد خصمك بشكل منصف أن المحكمة ستحدده له؟ ما فرص الفوز التي يؤمن بها الطرف الآخر بإنصاف؟ اضرب الإجابات في بعضها البعض (١٠٠٠٠٠ دولار كمبلغ من المتوقع أن تحدده المحكمة مضروباً في ٦٠٪ وهى فرص الربح = ٦٠٠٠٠ دولار). إن كان الرقم الناتج مناسباً لك، فاشرح كيف حصلت عليه واستخدمه كأساس مُبرر لمفاوضات التسوية.

الخطوة ٨ . أحضر خبيراً من جانبك

لا تتجادل مع الخبراء المثمنين، أو الجيولوجيين، أو المفتشين، أو الأطباء، أو الأخصائيين النفسانيين الذين يحضرهم خصمك، أو أياً كان. نادراً ما يفلح الجدال. لذا لماذا تنفر الجميع منك؟ بدلاً من ذلك، استعن بخبير من ناحيتك.

الخطوة ٩ . غير الطرق

فكر في تسوية المسائل الخلافية عن طريق الوساطة. إن استمرت قضية النزاع بما يكفي ليقدر كلا الطرفين الحقائق والقانون والمخاطر، فقد يكون الوقت مناسباً لتفكر في الوساطة. انتظر أكثر من اللازم وسيكون كلا الطرفين قد استهلك وقتاً وجهوداً في الإعداد للمحاكمة لدرجة تجعل المزيد من الإعداد لا ضرورة له على الإطلاق، ولن تمثل المصروفات القضائية المتوقع الوفاء بها أي تهديد أو حافز للتسوية.

وساطة الحد الأقصى والحد الأدنى

ضع جميع نقاط الاتفاق جانباً. إن كانت النقاط الباقية هي نقاط مالية، فاتفق على رقم كحد أقصى (الرقم الذي سيقبل به المدعي في التسوية) ورقم كحد أدنى (الذي سيدفعه المدعى عليه في حالة التسوية).

وتوسط في باقي النقاط المالية بنفس طريقة التفاهم: يمكن للوسيط أن يقدم حكماً ملزماً لا يكون أعلى من الحد الأقصى أو أقل من الحد الأدنى.

وساطة الفرصة الأخيرة

يجمع الطرف المحايد الذي يعمل كوسيط الحقائق ويسمع المناقشات ثم يُعد حكماً مكتوباً يضعه في ظرف مغلق. وبعد ذلك، يحث الطرف المحايد، الذي يعمل كوسيط، على تسوية عن طريق التفاوض. إن تم التوصل إلى تسوية تصبح نهائية. وإن لم يتم التوصل إلى تسوية، يصبح الحكم في الظرف المغلق حكماً حاسماً.

تكون الأطراف متحفزة للتوصل إلى تسوية خاصة بها عن طريق التفاوض لعلمها بأنه قد تم التوصل إلى حكم وإن لم يتم الإعلان عنه بعد.

الخطوة ١٠ . ابحث عن المنافع المتبادلة

بعد التفاوض على تسوية أولية، ولكن قبل أن تتحول إلى وثيقة مكتوبة، تحرَّ عن الضرائب وغيرها من المنافع المتبادلة والتي يمكن أن تكون في صالح الطرفين.

القرض
التفاوض على اقتراض أموال

هناك ٢٥٠ نوعاً مختلفاً من أسماك القرش، ليس من بينها القروض والمقامرة.

الخطوة ١ . ارتدِ قناع المقترض

في الولايات المتحدة الأمريكية، لن يقرضك أحد المال لمجرد أنك تحتاجه. فالأمر لا يدور فقط حول قصص الإخفاق أو الحظ العسر. المقرضون رجال أعمال يتخذون قرارات تجارية. والإنسانية ليست جزءاً من عملية اتخاذ القرار.

كن متفائلاً بشأن ما تتوقعه في المستقل. هذا سيجعل المقرضين يميلون إلى الاعتقاد بأن لديهم فرصة جيدة أن يستردوا أموالهم.

عليك أن تظهر بمظهر وتتصرف كمقترض يستحق المال. ارتد ملابسك بشكل يظهر تحملك للمسئولية وكفاءتك.

كن منظماً بشكل جيد. يحتاج المقرضون إلى أن يعرفوا أنك تمتلك ناصية مواردك المالية: الإيرادات والأصول وغيرها. الأشخاص المنظمون أكثر قابلية للسداد في الميعاد.

عندما تريد قرضاً، قدم سبباً يجعلك مرشحاً للاقتراض أكثر قوة وقدرة. الاحتياج للمال للذهاب إلى جزيرة موي فكرة جذابة، ولكنها ليست بمثل اضطرارية إصلاح المنزل التي تعزز قيمة أصل تمتلكه، أو إنشاء مشروع، أو اكتساب مهارات جديدة ترفع قدرتك على كسب المال.

الخطوة ٢ . حد ائتماني أم قرض دفعة واحدة؟

هل تقترض المال وتستخدم حق ملكية منزلك كضمانة؟ يجب أن تميز الفارق بين قرض بضمان المنزل وحد ائتماني بضمان المنزل، ثم تفاوض على النوع الذي يفي باحتياجاتك بالشكل الأمثل.

القرض بضمان المنزل هو قرض تحصل عليه دفعة واحدة ويكون إما بفائدة متغيرة وإما بفائدة ثابتة. تتم إعادة دفعه بأقساط متساوية (إيفاء الدين على دفعات) على سنوات؛ عادة ما تكون ١٥ سنة أو أكثر. إن كان معدل الفائدة منخفضاً وتريد المال في معاملة واحدة مثل إعادة تصميم المطبخ، فربما كان هذا هو نوع القرض الذي يجب أن تتفاوض عليه.

حد ائتماني بضمان المنزل هو قرض ذو فائدة متغيرة. يوافق المقرض على أن يقرضك حتى حد أقصى محدد من المال. تقترض من وقت لآخر حسب احتياجك، وتسدد عندما تستطيع، وتدفع الفائدة فقط على المبلغ الذي اقترضته بالفعل. إن كانت احتياجاتك مستمرة، مثل مصروفات جامعية دورية، فهذا النوع من القروض قد يكون القرض الذي يجب أن تتفاوض عليه.

الخطوة ٣ . اعرف أين تذهب لتقترض

قارن بين كل البنود التي يقدمها المقرضون، وليس فقط هؤلاء الذين يعلنون عن أنفسهم بغزارة.

دائماً ما ستكون في موقف أفضل إن بدأت في محاولة الاقتراض من بنك كبير، أو شركة ائتمانية كبيرة، أو غيرها من مؤسسات القروض الكبرى. ستكون تكلفة حصولك على القرض أقل كما ستكون شروط الإقراض أكثر ملاءمة عن شروط المقرضين الآخرين. ولأنها يشار لها باسم المقرض الائتماني، ستكون معاييرها الأولية للإقراض هي ائتمانك؛ قدرتك على السداد.

وثاني أكثر المقرضين المستحب التعامل معهم هي المؤسسات المقرضة الأصغر والتي ترغب بوجه عام في تقديم قروض تنطوي على مخاطرة. ولأنها يشار لها باسم المقرضين بضمان الأصول، ستكون معاييرهم الأولية للإقراض هي إن كان بإمكانك أن تؤمن القرض بضمانة يمكن أن تجلب المال اللازم لتسديد القرض (عقارات أو حسابات مدينة أو مخزون بضائع وما إلى ذلك).

وكخيار أخير، هناك المقرضون المباشرون؛ وهي شركات صورية أو أفراد يقدمون القروض. ولأنه يشار لهم بمقرضي الأصول، فاهتمامهم لا يكون بمدى جدارتك بالاقتراض بناءً على تاريخك الائتماني، بل بملكية العقارات التي ستكون الضمان. وقد يأمل بعض هؤلاء المقرضين في الواقع ألا تسدد القرض، لتمكنهم من أن يوقعوا الحجز على منزلك. أكثر القروض كلفة من حيث معدل الفائدة ومصاريف الحصول على القرض هي القروض التي تمنحها هذه الفئة الثالثة من المقرضين.

نصائح وفخاخ حول البحث عن الاقتراض

- لا تدفع أي مال مقدماً للحصول على قرض إلا تكاليف تقرير الائتمان.
- لا تدفع نظير التثمين إلا بعد أن تحصل على التزام بالقرض قائم على قيمة الملكية التي سيتم تثمينها.
- كن منتبهاً لمصاريف القرض المستترة. اسأل عن جميع أجور وتكاليف صفقة الإقراض لدى المقرض.
- احرص على أن يكون إقرارك المالي كاملاً ودقيقاً. إن أُجبرت على إشهار إفلاسك وكان الإقرار الذي قدمته للمقرض زائفاً بشكل ملموس، فهناك احتمال كبير أنك لن تستطيع أن تتحرر من الدين أو تُعفى من مديونياتك.

سمسار القروض

إن كنت تعاني في الحصول على قرض، ففكر في الاستعانة بخدمات سمسار قروض يساعدك -في مقابل أجر- في الاتفاق مع المقرض المناسب لك.

الخطوة ٤ . تفاوض على معدلات الفائدة

تفاوض على معدل الفائدة باستماتة: خلال ١٠ أعوام، يصبح الفارق الضئيل المقدر ١٢٥, ٠٪ (١/٨ × ١٪) على قرض بمبلغ ٥٠٠٠٠٠ دولار أكثر من ٦٠٠٠ دولار يدفع على شكل أقساط فائدة إضافية!

قروض معدل الفائدة الثابت

هل الفائدة على القروض منخفضة في الوقت الحالي؟

إن كان الأمر كذلك، فسترغب في أن تلتزم بهذه الفائدة بالتفاوض على معدل ثابت للفائدة (لن يختلف المعدل خلال فترة القرض).

تفاوض على معدل فائدة بسيط بدلاً من المركب. الفائدة المركبة ستكلفك دائماً أكثر لأن المقرض يُضيف فائدة تراكمية على فائدة قام بتحصيلها بالفعل.

قروض معدل الفائدة المتغير

هل الفائدة على القروض مرتفعة في الوقت الحالي؟

إن كنت لا تتوقع أن المعدلات سترتفع وتبقى مرتفعة، فضع في اعتبارك قرضاً بمعدل متغير للفائدة يتغير بمقدار تغير معدلات الفائدة.

- احصل على التفاصيل من المنشور التمهيدي الخاص بمعدلات الفائدة. تتغير هذه المعدلات الجذابة التي تراها معلناً عنها بشكل كبير بعد مرور الأشهر الأولى لقرض طويل الأمد. انظر إلى معدل الفائدة المتغير بمنظور بعيد المدى. اسأل: متى وكيف وإلى أي درجة يمكن أن يتغير المعدل المعلن عنه؟
- *تفاوض على الفترة التي يتم بعدها تعديل معدل الفائدة* أي أن تكون متباعدة بقدر الإمكان (نصف سنوية أو سنوية بدلاً من أن تكون ربع سنوية). إذا اتضح أن معدلات الفائدة سترتفع على المدى الطويل.
- *تفاوض على* تحديد كم يمكن أن يزيد معدل الفائدة في كل فترة من فترات التعديل (بمعنى. أقصى ارتفاع ربع سنوي هو بنسبة ١/٤ بدلاً من ١/٢).
- *تفاوض على* سقف لتحديد أقصى ما يمكن أن يصل له معدل الفائدة خلال فترة القرض.

يعتمد متى وإلى أي مدى سيتغير قرضك على محددات خارجية مثل معدل الخصم الذي يقدمه البنك المركزي أو معدل الفائدة المتميز. قارن عن طريق سؤال المقرضين عن تقلبات محدداتهم الخارجية.

تحذيرات أثناء الممارسة:

- لا تقبل بشرط ينص على أنك تقترض المبلغ الرئيسي والفائدة في حين أنك لا تحصل سوى على المبلغ الرئيسي فقط.

على سبيل المثال، تصور فائدة ١٢٪ على قرض مقداره ١٠٠٠٠٠ دولار. ستكون الفائدة في السنة الأولى ١٢٠٠٠ دولار. يفرض عليك بعض المقرضين أنك قد اقترضت ١١٢٠٠٠ دولار وتدفع عليها الفائدة. وعلى الرغم من ذلك، فإن المقرض سيسلمك فقط ١٠٠٠٠٠ دولار. ويعتبر مبلغ ١٢٠٠٠ دولار هو الفائدة على السنة الأولى مدفوعة مقدماً.

- انظر لما وراء الشكل الذي ستكون عليه أقساطك الشهرية. قد يكون للقرض استهلاك سلبي ليجعل الأقساط منخفضة. ولكن انتبه لهذا الفخ! يريدك المقرض أن تدفع معدلاً مرتفعاً للفائدة. وأنت تريد أقساطاً شهرية منخفضة لا تتناسب مع معدل الفائدة المرتفع. لنقل إن الفائدة المرتفعة على القسط الشهري هي ٥٠٠ دولار. ليجعلك تقبل الفائدة، يخبرك المقرض بأن تدفع فقط ٣٠٠ دولار من الفائدة التي مقدارها ٥٠٠ دولار والتي تتراكم شهرياً. وتضاف الـ ٢٠٠ دولار التي تقتطع كل شهر إلى باقي حسابك من أصل المال المقترض، والآن ولكونها جزءاً من رأس المال ينتج عن الفائدة غير المدفوعة فائدة أخرى، لأنها تزيد من أصل رأس المال المقترض.
- ربما يغريك المقرض بمعدل فائدة منخفض ثم يفاجئك فيما بعد بمعدل فائدة غير تنافسي، ويعلل ذلك بقوله "لقد تغير السوق". تجنب الفخ بأن تتقدم للحصول على القروض من أماكن مختلفة واطلب منهم أن يقدموا عرضهم لك في أوقات متقاربة. هناك مواقع إلكترونية التي تساعد المستهلكين في الولايات المتحدة في الحصول على عروض متعددة (على سبيل المثال، www.LendingTree.com). تحذير: أفضل العروض التي تُقدم لا تعني أنك لن تدفع أكثر مما يجب. يجب أن تبحث بنفسك لتتأكد من حصولك على صفقة جيدة.

الخطوة ٥ . تفاوض على الكيفية التي سيتم بها ضمان قرضك

- *تفاوض على* المبلغ المطلوب ونوع الضمانة، لكن لا تضع ضمانات أكثر من التي تلزم بشكل معقول لتأمين القرض. لا تشعر بالرهبة من إجابة المقرض النمطية: *إن كنت ستدفع في الميعاد المحدد، فما الفارق؟* لا أحد يعرف ما يخفيه المستقبل، وربما تحتاج إلى ملكية غير مرهونة لقرض فيما بعد.
- *تفاوض على* القدرة على استبدال الضمانة بضمانة أخرى مشابهة لها أو لها قيمة أكبر منها. على سبيل المثال، إن كانت ضمانة قرضك هي مخزون لمنتجات شركة جنرال موتورز، فأنت تحتاج إلى القدرة المستقبلية على أن تعطي للمقرض ضمانة بديلة حتى تستطيع أن تبيع منتجات جنرال موتورز دون الحاجة إلى تسديد القرض.
- *تفاوض* على أن تتم إعادة ضمانتك إليك بشكل متدرج مع سداد القرض. على سبيل المثال، إن كانت المنتجات هي الضمانة، فتفاوض على أن تتم إعادة منتجات من ضمانتك بقيمة ٧٥٠ دولار لكل ١٠٠٠ دولار يتم تسديدها من القرض. في القروض التي تكون ضمانتها العقارات، البنود الخاصة بتحرير أجزاء من المساحة ليست نادرة.

تحذير *خاص بتقديم الضمانات*: كن منتبهاً لهذه الشروط الشائعة من قبل المقرضين:

- طلب بأن تستبدل أو تستكمل الضمانة إن حدث نقص أو انخفاض في قيمتها.
- حظر ضد نقل الضمانة من المكان الذي تقيم فيه أو تستخدمها أو تخزنها به.
- حظر الاقتراض لاحقاً باستخدام نفس الضمانة. (يعتقد المقرضون أنه إن كان المقترضون يملكون القليل في الضمانة أو لا يملكون شيئاً منها، فسيكونون أقل قلقاً بشأن تبديدها أو سوء حالتها).

الخطوة ٦ . تفاوض على رسوم القرض

يتم تحديد الرسوم التي تدفعها على القرض بوجه عام في شكل نقاط.

النقطة تمثل ١٪ من أصل المال المقترض. إن كان قرض بمبلغ ١٠٠٠٠ دولار يتكلف رسوماً مقدارها ١٠ نقاط، فستكون كلفة اقتراض هذا المبلغ هي ١٠٠٠ دولار. إن كان لمدة عام واحد بفائدة قدرها ١٠٪. فإن القرض سيكلفك بالفعل في السنة الأولى ٢٠٪.

النقاط قابلة للتفاوض. كلما قلت مخاطر القرض، قلت النقاط التي يتوجب عليك دفعها لتحصل على القرض.

الخطوة ٧ . تفاوض على الجزاءات والتأخير في السداد

احذر هذه الشروط التي يفرضها المقرض والخاصة بالجزاءات والتأخير في السداد، وتفاوض عليها:

- طول فترة السماح. هل يجب أن يستلم المقرض الأقساط في الموعد تماماً أم أن هناك مهلة للتأخير الذي لا يمكن تجنبه مثل البريد أو غيره؟
- مقدار الرسوم على الأقساط المتأخرة. تجازى الأقساط المتأخرة عن ميعادها بفرض رسم استثنائي أو زيادة مضافة. تفاوض على مقدار رسوم التأخير ومتى ستتم المطالبة بها.
- التخلف عن سداد معدل الفائدة. تفاوض على إن كانت الزيادة في معدل الفائدة سيتم تطبيقها على المبلغ الإجمالي للقرض خلال الفترة التي لم يتم فيها سداد المبالغ المتأخرة.
- تفاوض على تحديد الظروف التي يمكن وفقاً لها أن يتم التعجيل بإصدار كمبيالة بباقي الدين ليصبح فجأة واجب السداد ومستحقاً للدفع كله.

تحذير *أثناء الممارسة:* التخلف عن السداد ليس دائماً متعلقاً بالمال. على سبيل المثال، التخلف عن تقديم إقرار الذمة المالية الدوري أو سند تجديد التأمين على ضمانة القرض، قد يعد واقعة للتخلف عن السداد.

- تفاوض على إن كانت المبالغ المتأخرة سيتم تحميل فائدة عليها، وإن كان الأمر كذلك فما هو معدل الفائدة.

الخطوة ٨ . تفاوض على معايير تجديد القرض

تفاوض لتحديد الظروف التي يمكن أن يتم وفقاً لها تأجيل موعد استحقاق الدين. يمكن أن تتضمن الظروف أقساطاً سددت في مواعيدها أو تخفيضاً جزئياً لأصل الدين أو رسوماً للتأجيل أو إعادة تثمين الضمانة.

الخطوة ٩ . تفاوض على إلغاء جزاءات السداد قبل الميعاد

وضعت جزاءات السداد قبل الميعاد لتعيق سداد القرض قبل موعد استحقاقه. سيرغب المقرضون الذين يقدمون القروض أثناء ارتفاع معدلات الفائدة أن يتلقوا منك فائدة لأطول وقت ممكن. تفاوض على أن القرض يمكن أن يُسدد في أي وقت دون وجود جزاءات للسداد المبكر.

الخطوة ١٠ . تفاوض على إمكانية نقل ضمان القرض

هل سيتم ضمان القرض بعقار أو أي ملكية أخرى ربما تبيعها في المستقبل؟ إن كان كذلك، فتفاوض على أنه يمكن أن يتحمل الشخص الذي سيشتري الضمان بدون دفع رسم باهظ الثمن للقرض. تلك القدرة المجمدة للمشتري على امتلاك تمويلك القائم ستسهل عليك بيع منزلك فيما بعد إن شئت.

الخطوة ١١ . تفاوض على التزامات الضامنين

تفاوض على ألا يكون هناك ضامنون. عادة ما يكون الضامنون من العائلة أو أصدقاء وهم آخر من تريد أن ترهقهم بعبء دينك.

ولكن إن كان من المحتم أن يكون هناك ضامن:

- تفاوض على تحديد المبلغ المضمون. على سبيل المثال، إن كان القرض بمبلغ ١٠٠٠٠٠ دولار، فتفاوض على أن يكون الضمان لمبلغ ٥٠٠٠٠ دولار فقط من المبلغ الإجمالي.
- تفاوض على أن يكون الضمان مقيداً بالمبالغ التي تدفع في البداية وليس في نهاية القرض.

في المثال السابق، تفاوض على أن الـ ٥٠٠٠٠ دولار الأولى من أقساط القرض هي التي يتم ضمانها فقط. إن دفعت ٤٠٠٠٠ دولار من القرض، فستتقلص مسئولية الضامن إلى ضمان مبلغ ١٠٠٠٠ دولار فقط، لأن الضمان هو أن يستلم المقرض ٥٠٠٠٠ دولار بحد أدنى من أقساط القرض.

تحذير أثناء الممارسة: افصل بين ضمان سداد القسط في موعده وبين ضمان التحصيل النهائي (وهو ضمان يُنفذ فقط في حالة استنفاد جميع السبل والوسائل الأخرى للسداد).

الخطوة ١٢ . تفاوض على فترة القرض المجمد

القرض المجمد هو تعهد ملزم للمقرض بأنك ستقترض المال بناءً على شروط محددة: نقاط ومعدل فائدة وأقساط. تكون التعهدات المشروطة في أغلب الأحوال في صيغة الخطابات. وعليك أن تدفع رسوماً للحصول على امتياز تجميد معدل الفائدة. ويختلف مقدار الرسوم التي ستدفعها للتجميد على حسب المبلغ ونوع القرض وفترة التجميد.

عادة ما يكون عرض القرض المجمد ساري لمدة ١٥-٦٠ يوماً. ماذا إن كان قرضاً لشراء منزل مجمد. ولكن الآن أجل تاريخ إتمام شراء المنزل؟ إن ارتفعت معدلات الفائدة، فمن المحتمل ألا يطيل المقرض فترة تعهده بالقرض بنفس معدل الفائدة القديم (المنخفض) والذي كان مجمداً طوال فترة سريان القرض. ولأنك لا تعرف أبداً متى يمكن أن تزيد معدلات الفائدة، فمن المنطقي أن تتفاوض على فترة تجميد أطول بقدر الإمكان.

تأجير مكتب

التفاوض على تأجير مكتبك

الطباعة بأحرف صغيرة. والجمل شديدة الإسهاب، وبعض الفقرات تملأ صفحات كاملة. تمثل قراءتها تمريناً على الصبر. ويمكن أن يكون استيعابها صعباً.

فلماذا تتكلف العناء؟ رغم كل ذلك، فقد أخبرك السمسار والمالك بالفعل بأنها جميعاً "بنود قياسية".

ولا عجب من دخول المشروعات الصغيرة في العديد من المشكلات بسبب عقود إيجار مكاتبهم.

النقاط المالية

الخطوة ١ . تفاوض على إيجار الأساس

إيجار الأساس هو توظيف للعلاقة بين عدد الأقدام المربعة التي ستؤجرها وكم ستدفع مقابل كل قدم مربعة.

لتستطيع المقارنة بين قيم الإيجار المطلوبة للقدم، استوعب كيفية حساب المالك لعدد الأقدام التي سيتم تأجيرها.

هناك طريقتان للملاك ليحسبوا بها المساحة بالقدم المربعة:

- الأقدام المستخدمة: تدفع فقط مقابل عدد الأقدام التي تستخدمها في مكتبك.
- الأقدام القابلة للتأجير: تدفع مقابل عدد الأقدام داخل مكتبك بالإضافة إلى جزء من مساحة المنفعة العامة (القاعات، والممرات، وطرقات المصاعد وحجرات الانتظار، وما إلى ذلك) في الطابق الذي تكون به. إن كان مكتبك يحتل ما مقداره ١٠٪ من الأقدام المستخدمة في الطابق، فإنك ستدفع أيضاً إيجاراً بمقدار ١٠٪ من إيجار مساحات المنفعة العامة بالطابق.

قبل أن تتفاوض على قيمة الإيجار للقدم المربعة، تفاوض على ما سيتم استثناؤه من حساب الأقدام. على سبيل المثال، في بعض أسواق العقارات، يمكنك أن تستثني الشرفات الخارجية لمكتبك والمداخل وأعمدة تدعيم هيكل المكتب.

الخطوة ٢ . تفاوض على تنازلات تتعلق بالإيجار

عادة ما يكون الملاك على استعداد لتقديم تنازلات بالقيام بترتيبات للإيجار المجاني. على سبيل المثال، أول شهر من كل عام من فترة الإيجار يكون مجاناً. بتقديم أشهر إيجار مجانية بدلاً من تخفيض سعر القدم المربعة، يصبح الملاك قادرين على الحفاظ على استمرارية القيمة الفعلية للإيجار بين جميع المستأجرين.

بحساب متوسط التنازل في الإيجار ("الإيجار المجاني") مع القيمة الفعلية للإيجار، ستصل إلى نتيجة هي قيمة مختلطة للإيجار، والذي يشار له بقيمة الإيجار السارية. على سبيل المثال، إن كان عقد الإيجار لمدة ٣٦ شهراً بقيمة إيجار فعلية ١٠٠٠ دولار للشهر وحصلت على شهرين مجاناً، فستكون قيمة إيجارك السارية شهرياً هي ٣٤٠٠٠ دولا مقسمة على ٣٦ شهراً أو ٩٤٤,٤٤ دولار شهرياً.

عندما تقارن بين فرص تنافسية للإيجار، يكون عنصر المقارنة هو القيمة السارية للإيجار وليس القيمة الفعلية للإيجار.

تفاوض على تنازلات إيجارية بإقناع المالك:

- بأنك تفكر في التأجير في مبانٍ أخرى.
- بأنك ستكون مستأجراً مستقراً وقادراً على الوفاء بالتزاماتك.
- بأنك ستدخل تحسينات على المساحة المستأجرة على نفقتك الخاصة.
- بأن طبيعة عملك ستجذب غيرك من المستأجرين إلى المبنى أو ستزيد من قيمة الشكل العام للمبنى.

الخطوة ٣ . تفاوض على موعد وكيفية زيادة الإيجار

هل سيكون إيجارك لفترة أكثر من عدة سنوات؟ إن كان كذلك، فسيحتاج المالك إلى امتلاك الصلاحية لرفع قيمة الإيجار خلال فترة الإيجار.

- *تفاوض على* موعد بداية زيادة الإيجار، إن كان هناك زيادة (على سبيل المثال، ستبدأ الزيادة في السنة الثالثة من التعاقد).
- *تفاوض على* إن كانت الزيادة ستكون نسبة ثابتة (مبالغ محددة) أو أنها سترتبط بجدول القيم المتصاعدة (عادة ما يكون دليل أسعار المستهلك).
- *تفاوض على* تحديد أو سقف لحجم نسبة الزيادة. إذا كان المحدد للنسبة هو جدول القيم المتصاعد. على سبيل المثال: *لن تكون الزيادة أكثر من ٥٪ في أي سنة.*

الخطوة ٤ . تفاوض على استثناء المصروفات الإدارية

ستلزمك أغلب عقود تأجير المكاتب بتعويض المالك عن نصيبك النسبي من نفقات المبنى ومصروفاته ("المصروفات الإدارية") مثل التأمين، والإدارة، وأجرة العاملين، والإصلاحات، والضرائب العقارية.

تفاوض على استثنائك من المصروفات الإدارية. لا يجب عليك أن تدفع مصروفات إدارية لنفقات المبنى المتعلقة بالآتي:

- نفقات الجراج في المبنى.
- رفع مستوى المبنى ليتناسب مع نظم المعاقين والحرائق والأمان والتي كانت سارية قبل بداية الإيجار.
- الجزاءات المتراكمة الموقعة على المالك لتأخره في سداد ضريبة العقارات.
- الزيادات في ضريبة العقارات الناتجة عن تغير ملكية العقار.
- عمولات التأجير.
- النفقات المتراكمة من منازعات مع المستأجرين.
- نفقات التحسينات الكبيرة في المبنى أو التجديد والإحلال إلا إذا كانت ستقلل من نفقات تشغيل المبنى وبالتالي سيكون هناك صافٍ مدخر للمستأجرين.
- مصروفات المالك لامتلاكه العقار والمصروفات الإدارية العامة.
- التعويضات التي تدفع للسائس المختص بإيقاف السيارات أو العاملين في عمليات تجارية.
- نفقات الإعلان والترويج.
- نفقات تنتج من وجود مواد تنطوي على خطورة.
- إصلاحات العيوب الخفية في أساس المبنى أو هيكله أو تحسينات خاصة بالمالك تم تركيبها.
- أجرة المالك الخاصة بإدارة المبنى إن زادت عن ٣-٥٪ من إجمالي الدخل من الإيجارات.

تفاوض على تحديد سقف أو حد أقصى ("محدد") للمبلغ السنوي الذي يجب عليك أن تدفعه كنفقات إضافية. على سبيل المثال: لا يمكن *أن تزيد المصروفات الإدارية عن ٥٪ سنوياً.*

تفاوض على حق مراجعة سجلات المالك المتعلقة بالمصروفات الإدارية.

الخطوة ٥ . تفاوض على التخلص من رسوم الخدمات الإضافية

هل يتم تقديم خدمات المبنى مثل تكييف الهواء، والتدفئة، والمصاعد فقط برسوم إضافية إن عملت بعد انتهاء أوقات عمل المبنى أو في الإجازات؟ إن كان الأمر كذلك، فتفاوض على:

- عدد الساعات الإضافية المجانية التي ستمنح لك شهرياً.
- سعر الساعات الإضافية (على سبيل المثال، التكلفة الفعلية على المالك بالإضافة إلى ١٠٪).

الخطوة ٦ . تفاوض على مسائل العربون

ما نوع العربون الذي تم طلبه؟ عربون للإيجار؟ عربون كتأمين بأن العين ستتم إعادتها في حالة جيدة؟

- *تفاوض على* تأكيد قدرتك على الوفاء بالتزاماتك وبالتالي عدم الحاجة لمبلغ التأمين، أو اقترح أن يتم استخدام خطاب الإخطار الائتماني بدلاً منه. بوجود هذا الخطاب من

البنك، يصبح المالك في مأمن ولكن تكون نقودك السائلة مقيدة. (انتبه: يعوق السماسرة فكرة الخطاب الائتماني، فعادة ما تدفع عمولاتهم من مبلغ التأمين).

- *تفاوض على* ما إذا كان مبلغ التأمين النقدي الذي دفعته ستنتج عنه فائدة.
- *تفاوض على* ما إذا كان مبلغ التأمين يمكن أن يستعمل، كله أو جزء منه، لسداد الإيجار إن أثبت أنك تفي بالتزاماتك خلال فترة الإيجار. على سبيل المثال، سيتم استخدام ٢٠٪ من العربون لسداد جزء من الإيجار في السنوات الأربع الأخيرة من عقد مدته خمس سنوات.

نقاط تتعلق بالوقت

الخطوة ١ . تفاوض على خيارات تجديد التعاقد

الانتقال لمكتب جديد ليس فقط معاناة بل هو مكلف أيضاً. الآن هو الوقت المناسب للتفاوض على خيار تجديد عقد الإيجار.

والنقطة المحورية هي الإيجار خلال فترة التجديد. يمكن أن يتم التعبير عن فترة التجديد إما (أ) كمبلغ محدد بالدولار أو (ب) طبقاً لمعدلات الأسعار في سوق الإيجارات السارية خلال استخدامك لخيار التجديد.

إن كنت تتوقع انتعاشاً في سوق تأجير العقارات وارتفاع أسعار الإيجار، فسترغب في أن تتفاوض على سعر منخفض بالدولار ثابت من الآن.

لكن إن كنت تعتقد أن السوق ستمر بحالة ركود وتنخفض الأسعار، فسترغب في أن تتفاوض على إيجار متماشٍ مع تيار الأسعار وفقاً لسعر السوق وقت التجديد. وفي هذه الحالة، الآن هو الوقت المناسب لكي:

- *تفاوض على* كيفية تحييد تيار الأسعار في السوق. هل سيعتمد في تحديده على الإيجارات السارية في مبناك في هذا الوقت أو في بناية مشابهة في نفس منطقتك؟
- *تفاوض على* تخفيض لسعر السوق. يجب أن يضع هذا التخفيض في الاعتبار ما يلي:
  أ. فترة إيجار مجاني أو تنازل عن الإيجار والذي يمنحه المالك للمستأجرين الجدد.
  ب. ما يدخره المالك بعدم اضطراره إلى دفع عمولة لسمسار.
  ج. تكلفة التجديدات الخاصة بالمستأجرين أو مخصصات التجديد التي يعطيها المالك للمستأجرين الجدد عند التجديد.

الخطوة ٢ . تفاوض على حق الإنهاء المبكر للتعاقد

لا تنجح دائماً المشاريع التجارية الجديدة كما يكون مأمولاً لها.

اطلب حق إنهاء التعاقد مبكراً عن موعده دون أي التزام بتقديم إشعار مسبق بالإنهاء (*إشعار بالإنهاء قبل الإنهاء بستة أشهر*) أو دفع مبلغ كعقوبة (*مبلغ يساوي إيجار شهرين*).

إن كان المالك لن يتفاوض على حق الإنهاء المبكر، فتفاوض على عقد إيجار أقصر في المدة تتبعه فترات اختيارية للتجديد قصيرة المدة (بدلاً من عقد مدته خمس سنوات، عقد لمدة سنة واحدة يتبعها أربع فترات تجديد اختيارية مدة كل منها سنة واحدة).

نقاط التوسع/التقلص

الخطوة ١ . تفاوض على مساحة للتوسع

إن كنت واثقاً بأن مشروعك سيتوسع في المستقبل الذي يمكنك أن تتكهن به، فتفاوض على حق استئجار مساحة مجاورة.

هناك ثلاث طرق يمكن بها التفاوض على هذا الاستئجار:

أ. حق *الشفعة*. يجب أن يعرض عليك المالك أولاً المساحة المجاورة لك بنفس الشروط التي عرضها مستأجر من المتوقع أن يستأجرها.

ب. حق *الأفضلية في التفاوض*. يجب أن يتفاوض معك المالك بنية صادقة قبل أن يعرض المساحة المجاورة التي يتم تأجيرها في السوق. لن يضمن حق الأفضلية في التفاوض. على الرغم من ذلك، إتمام الصفقة معك.

ج. حق *الاختيار*. يجب على المالك أن يتيح لك المساحة المجاورة عندما يتم إخلاؤها. والنقاط المتعلقة بسعر الإيجار لهذه المساحة تكون هي نفسها المذكورة في الخطوة ١ من النقاط المتعلقة بالوقت والتي تمت مناقشتها سابقاً في هذا القسم.

إن كان المالك على استعداد أن يمنحك أياً من الحقوق الثلاثة المذكورة عاليه، فالآن هو الوقت المناسب لكي:

- *تفاوض على* أن ينتهي عقد إيجار المساحة المجاورة الجديدة في نفس وقت انتهاء عقد الإيجار الأساسي.
- *تفاوض على* أن تكلفة هدم الحوائط بين مكتبك والمساحة المجاورة ستكون على نفقة المالك.
- *تفاوض على* مبلغ لتعويض نفقات تعديل المساحة المجاورة أو ترميمها.

الخطوة ٢ . تفاوض على حق الانتقال

هل تأمل أن تستأجر مساحة يستأجرها حالياً مستأجر آخر في البناية؟ تفاوض على حق الانتقال إلى هذه المساحة عندما تصبح متاحة.

تجديدات للمستأجر الجديد

تفاوض على تجديدات للمكتب: سجاد جديد وطلاء وورق حائط وخزانات وحوض وحوائط داخلية أكثر وغيره، أو تفاوض على الحصول على مبلغ نقدي من المالك لتقوم بالتجديدات بنفسك.

مسائل متعلقة بإيقاف السيارات

تفاوض على:

- العدد والموقع وتكلفة المساحات.
- حق المالك في رفع أسعار إيقاف السيارات.
- خيارات زيادة أو تقليص أماكن إيقاف السيارات.
- حق الانتقال إلى أماكن أخرى بمجرد أن تصبح متاحة.

- تكلفة إيقاف سيارة عميل/مستهلك (بتخفيضات مصدق عليها من المالك أو ملصقات مصدق عليها أيضاً).

قضايا متعلقة بالتأجير من الباطن

تفاوض على حق التأجير من الباطن أو التنازل عن عقدك وأن يتم إعفاؤك في هذه الحالة من التزاماتك نحو المالك إن ثبت أن المستأجر الجديد مؤهل مالياً.

إن اشترط العقد المطبوع غير ذلك، فتفاوض على حق أن تحتفظ لنفسك بأي مكاسب من التأجير من الباطن أو التنازل.

سيكون العقد عند تقديمه لك في أغلب الأحوال على شكل نموذج. قد يكون النموذج المعتاد الخاص بالمالك أو نموذجاً تقدمه شركة. لا يوجد شيء مقدس في النموذج. تم اختيار العقد من قبل المالك لأنه يحمي الملاك. اقرأ وافهم كل الشروط. احرص على أن يخدم العقد مصالحك ويحميك.

اتفاقات ما قبل الزواج

التفاوض على اتفاق ما قبل الزواج

الزواج قد يكون مثل السماء الصافية، ولكنه قد يكون مثل السماء المحملة بالرعد والبرق أيضاً.

الخطوة ١ . كن مستعداً لرد فعل عاطفي

"لقد قلت إن أهم شيء أننا معاً".

استجمع قواك. قد تكون *هذه* أصعب مفاوضات حياتك. ليست البنود والشروط هي التي سترهقك. بل رد فعل خطيبتك عندما تلقي عليها السؤال الآخر: *"هل تقبلين بالتوقيع على اتفاق ما قبل الزواج؟"*.

اتفاق ما قبل الزواج هو *عقد زواج*.

يمكن أن يكون التفاوض على اتفاق ما قبل الزواج تجربة مدعمة تدعم معرفة الزوجين وتقديرهما لرغبات ومخاوف وتوقعات بعضهما البعض. وتظهر النوايا للعلن. قبل إتمام إجراءات الزفاف، يُجبر الزوجان على مناقشة كيفية التعامل مع المسائل المالية أثناء الزواج.

يمكن لاتفاقات ما قبل الزواج أن تكون أيضاً مسرحاً لنزاعات مخيبة للآمال وربما محبطة حول الهيمنة والسلطة والسيطرة.

بأخذ معدل الطلاق المرتفع في الولايات المتحدة في الاعتبار، تعد اتفاقات ما قبل الزواج شيئاً عقلانياً لأنها:

- تحدد الأشياء مشتركة الملكية للزوجين معاً والأشياء منفصلة الملكية.
- توضح حقوق الملكية في حالة الوفاة.
- تشترط إعالة زوجية أو نفقة متفقاً عليها (بدلاً من أن يحددها القضاء) في حالة الطلاق.
- تساعد على منع النزاعات على ملكية المشاريع التجارية والتي يمكن أن تكون هادمة للمشروع.
- تتعامل مع الارتباطات والالتزامات المالية لعائلة كل فرد من الزوجين.

الخطوة ٢ . لا تتفاوض على الاتفاق بينما الزوار على وشك الوصول

"حبيبتي، أرجوك وقعي هنا...".

ليست اتفاقات ما قبل الزواج ضمانات ضد طلاق قاسٍ ومؤلم. فمثلها مثل العقود، عادة ما تكون محل نزاع.

اتفاقات ما قبل الزواج التي يتم التفاوض عليها وتوقيعها تحت ضغط تكون هناك احتمالات كبيرة أن يتم إبطالها وفسخها. أحياناً تكون هناك مجادلات بأن الاتفاقات التي توقع قبل الزواج بوقت قصير قد تمت تحت ضغط: فالاختيارات الوحيدة هي إما أن تعاني من مهانة فسخ الخطبة وإما أن تقبل باتفاق غير مُرضٍ.

الخطوة ٣ . تفاوض على اتفاق منصف ومقبول

"ألا تثقين بي؟ إنني ما كنت لأفعل أي شيء يؤذيك، أو أي شيء ظالم".

فرض اتفاق ذي بنود شاقة يجعل الزوجة تعيش بدخل ضئيل بشكل مؤسف يمكن أن يكون محل نزاع لكونه غير واقعي وغير منصف.

الخطوة ٤ . تأكد من استعانة كلا الزوجين بمحاميهما

"لا تهتمي بأن تطلبي من محاميك فحص هذا. فكل شيء ستتم إعادته من جديد والاهتمام به مرة ثانية في الوصية".

تعد الوصية وثيقة من طرف واحد يمكن تغييرها بشكل سري في أي وقت من قبل كاتبها بمفرده. أما اتفاق ما قبل الزواج فهو وثيقة ثنائية ويمكن تعديله فقط بقبول متبادل.

سيتخطى اتفاق ما قبل الزواج الذي تتفاوض عليه أي تحدٍ إن قام كل من الزوجين بشكل منفصل بتوكيل محامٍ لمراجعة الاتفاق. يجب أن يقر كل محامٍ كتابة بأن عميله قد قرأ وفهم الاتفاق تماماً، وأنه قد تمت الموافقة على بنوده وشروطه دون إكراه أو ضغط.

الخطوة ٥ . تفاوض بنية صافية

"وماذا في عدم إخباري لك بكل شيء؟ لقد اعتقدت أنك أحببتني أنا وليس رصيدي في البنك".

هل تخفي شيئاً؟ شيء آخر يتم على أساسه التنازع حول اتفاق ما قبل الزواج هو عدم الكشف الكامل عن جميع الممتلكات وأن الاتفاق لم يكن ليتم توقيعه من الأساس إن كان قد تم الكشف عن جميع الحقائق من البداية.

الخطوة ٦ . تفاوض على ما سيحدث أثناء الزواج وفي حالة الطلاق

"كنت أعتقد أن...".

تعتبر اتفاقات ما قبل الزواج مهمة بشكل خاص في حالات الزواج الثاني حيث يدخل الزوج (أو الزوجة) الجديد في الزواج بأطفاله وممتلكات متراكمة وتفاوت في حقوق الملكية.

في الولايات المتحدة. تختلف قوانين الزواج من ولاية لأخرى. تعترف بعض الولايات بالملكية المشتركة وتؤمن بعض الولايات الأخرى بمفهوم "التوزيع المنصف" عند الطلاق. تمت صياغة هذه الخطوة والخطوة ٧ لتعمل فقط كأمثلة على احتمالات التفاوض. مما لا جدال فيه أن اتفاق ما قبل الزواج الفعلي يجب أن يتم إعداده من قبل رجل قانون متخصص وعلى اطلاع بقانون الولاية الملزم.

- في حالة الطلاق، يتلقى الشريك غير المقتدر مبلغاً مالياً كتسوية عن كل شهر من أشهر الزواج عوضاً عن النفقة.
- خلال الزواج، سيدفع الشريك الموسر كل أو جزءاً كبيراً من نفقات المعيشة.
- خلال الزواج، سيدفع الشريك الموسر للشريك غير المقتدر مبالغ مالية. (وهذه الاحتمالية مفيدة في حالة اضطلاع الشريك غير المقتدر بدور الحاضن).
- افترض أن زوجاً يمتلك شيئاً قيمته (س) من المال وقت الزواج. وفى وقت الطلاق، كان قيمته (س + ص). سيمنح الزوج الذي يمتلك هذا الشيء، خلال إجراءات الطلاق، اعتماداً بقيمة (س) وستقسم قيمة (ص) بالتساوي أو بنسب متفق عليها وفقاً لطول الزواج.
- خلال الزواج، سيدفع الشريك الذي يمتلك ممتلكات منفصلة الضرائب وتكاليف الصيانة لهذه الملكية المنفصلة.
- خلال الزواج، يكون دخل الشريك الموسر منفصلاً، ولكنه يهدي الشريك غير الموسر نسبة يتم التفاوض عليها من هذا الدخل وفقاً لأساس محدد (بمعنى، الدخل خلال السنة السابقة للزواج).
- الممارسات المهنية والمشروع التجاري منفصلان ولكن الأرباح خلال الزواج سيتم اعتبارها ملكية مشتركة.
- الأرباح والإيجارات والعوائد والدخل الناتجة عن ملكية منفصلة يتم اعتبارها عائدات منفصلة.
- خلال الزواج، كل الديون فيما عدا نفقات المعيشة سيكون الوفاء بها مسئولية منفصلة على الزوج الذي استدان.
- خلال الزواج، يتخلى الزوج غير المقتدر عن كل الحقوق التي اكتسبها من علاقة التعايش مع الطرف الآخر قبل الزواج.
- وننتقل للضربات الخفيفة، بعض الأمثلة الحقيقية:

"إن انتهى الزواج بالطلاق، لا يستطيع أي من الطرفين حضور المسابقات التي يشارك بها الأطفال بصحبة الزوج أو الزوجة الجديدة".

"بعد الطلاق، يكون للزوجة حق حضانة الحيوانات الأليفة ويجب أن يدفع الزوج نفقات العناية بها".

الخطوة ٧ . تفاوض على ما سيحدث في حالة الوفاة

"أفهم أننا معاً حتى يفرقنا الموت... ولكن ماذا بعد ذلك؟".

تتضمن أمثلة الاحتمالات القابلة للتفاوض ما يلي:

- في حالة الوفاة، يتلقى الشريك غير المقتدر مبلغاً محدداً شهرياً حتى وفاته.
- في حالة الوفاة، يستمر الشريك غير المقتدر في الإقامة بالمنزل المؤثث للزوج الموسر حتى وفاته (أو حتى زواجه مرة أخرى أو لفترة ستة أشهر عن كل سنة زواج).
- يكون الشريك غير المقتدر هو المنتفع بوثيقة تأمين الشريك الموسر على حياته. وتدفع الأقساط من قبل الشريك الموسر. وتتم زيادة قيمة الوثيقة إلى حد أقصى متفق عليه في كل عام من أعوام الزواج.
- يتحمل الشريك الموسر أعباء دفع مخصصات يتم دفعها للشريك غير الموسر عند الوفاة. مقدار ودورية هذه المخصصات سترتبط بطول فترة الزواج.
- إن مات الشريك الموسر أولاً، فستتم إعادة ممتلكات بعينها والتي تم تخصيصها للشريك غير المقتدر بعد وفاته إلى عائلة الشريك المقتدر (على سبيل المثال، ممتلكات تتوارث في العائلة أو أثاث أو أعمال فنية أو الخزف النفيس).

مرة أخرى، المعلومات الواردة في هذا الفصل، وفي بعض الأماكن الأخرى في الكتاب، لا تنطبق على عالمنا العربي، ولكننا أوردناها هنا على سبيل الاسترشاد لا أكثر. المترجم.

العقارات - قوائم السماسرة

التفاوض على اتفاق إدراج العقار في قائمة سمسار

"منزلك رائع. من المؤكد أنه سيباع بسعر مقارب للسعر الذي ترغبه".

- سمسار يغري بإدراج المنزل في قائمة البيع

"يحتاج منزلك للعديد من الأعمال. المطبخ ولت موضته منذ ٢٠ عاماً مضت. وتوقعاتك بالنسبة للسعر ليست واقعية على الإطلاق".

- سمسار يحثك الآن على قبول عرض سعر منخفض

الخطوة ١ . حفز السمسار

يحتاج السماسرة إلى المال، أو إلى تمنيتهم بوجود مهمة أخرى في مدينة أخرى، أو ما إلى ذلك. يأتمن الباعة السماسرة على أسرارهم، كاشفين لهم سبب حاجتهم للبيع.

"متحمسون بشدة" هو الوصف الذي يطلقه السماسرة على باعتهم شديدي الحاجة للبيع في الإعلانات أو في دعاياتهم الشفهية. وفي الواقع، يعلن السماسرة للعالم أن الباعة قد نفدت لديهم قوى التفاوض.

اعكس الموقف لصالحك. حفز سمسارك.

- *تفاوض على* فترة عرض قصيرة (على سبيل المثال، ٩٠ يوماً بدلاً من ٦ أشهر). دع السمسار يعلم أنك إن شعرت بأنه يقوم بعمل جيد، فإنك ستمد فترة العرض.
- *تفاوض مع* السمسار على أن يقدم لك شهرياً قائمة بالمشترين المتوقعين والذين اصطحبهم لمشاهدة المنزل، ويحدث المعلومات بشأن ما إذا كان أي من هؤلاء يهتم الآن بالشراء.
- *تفاوض على* ما سيقوم به السمسار على نفقته لبيع منزلك. الإعلانات؟ (مدى تكرارها؟ وحجمها؟ ومكانها؟) النشرات الإعلانية أو الكتيبات؟ اجتماعات في المنزل لكل من يريد المعاينة؟ (متى؟)

الخطوة ٢ . اجعل الضغط مستمراً

كيف تتجنب أن يحاصرك سمسارك بمجموعة من المشترين غير المؤهلين؟

تتزايد فرص أن يخفي عنك السمسار المشترين المحتملين ويحضر لك مشترين مؤهلين وقادرين لعقارك، إن تفاوض على أن تمحو من أي اتفاق لإدراج العقار في قائمة السمسار أي شرط:

- يسمح للسمسار بأن يتشارك في العربون الذي يدفعه المشتري وغير قابل للرد (يقتضي شرط العدول عن البيع المعتاد باقتسام العربون بمقدار النصف لكل من الطرفين).
- يسمح بمد فترة عرض العقار للبيع في قائمة السمسار بما يوازي الفترة التي كان المنزل فيها قد أصبح غير معروض نتيجة لصفقة بيع لم تكتمل.

الخطوة ٣ . تجنب التناقض في العمولة

عمولات السمسارة قابلة للتفاوض.

ولكن مهما كانت نسبة العمولة التي تم الاتفاق عليها، لماذا تدفع عمولة على الجزء الذي يحصل عليه السمسار من سعر البيع؟

التناقض: إن كان سعر البيع ٤٠٠٠٠٠ دولار والعمولة هي ما يعادل نسبة ٥٪، لماذا تدفع عمولة على مبلغ العشرين ألف دولار التي تخص السمسار؟ ألن تكون بذلك قد دفعت عمولة على العمولة.

تجنب *التناقض!* تفاوض على عمولة على أساس إجمالي سعر البيع (٤٠٠٠٠٠ دولار) مقسومة على ١,٠٥٪ (وفى صفقة تكون نسبة العمولة فيها ٦٪، يقسم المبلغ على ١,٠٦٪ وهكذا). وسيتم ضرب الرقم الناتج (٣٨٠٩٥٢ دولار) في معدل نسبة العمولة (٥٪). في هذا المثال، ستكون العمولة ١٩٠٤٨ دولار بدلاً من ٢٠٠٠٠ دولار.

الخطوة ٤ . تعامل مع أكثر من سمسار

تفاوض على أن يعرض سمسارك العقار الذي تنوي بيعه في أكثر من قائمة لسماسرة آخرين في الحال. قد يخفي بعض السماسرة ما تعرضه عن غيرهم من السماسرة؛ وهو ما يطلق عليه في هذا المجال "عرض حصري". وهذه السرية مضرة لك، لأنك قد حرمت من أقصى فرص العرض في السوق. وهذه السرية في مصلحة السمسار لأن السمسار القادر على بيع منزلك بمفرده يتجنب الارتباط بمشاركة العمولة مع شركة سمسرة أخرى أو سمسار آخر في نفس مكتب السمسرة الذي يعمل به.

الحجوزات والتذاكر

التفاوض على التذاكر، والحجوزات، وما لا يمكن الحصول عليه

تم أخيراً إتمام جميع خطط تنظيم احتفال الذكرى السنوية الخمسين لزواج والدي في شهر يوليو. سيتم حجز خمس غرف في فندق ريتز كارلتون بمدينة لاجونا نيجويل وعشرة مقاعد بمهرجان لاجونا. كنا في بداية شهر أبريل والاحتفال لن يكون إلا في نهاية شهر يوليو. ولهذا كان طبيعياً أن أشعر بشعور حقيقي بالفخر النابع من التنظيم لأنني قد وضعت الخطط حيز التنفيذ في هذا الوقت المبكر.

وبعد نصف ساعة، أخبرتني سكرتيرتي بالخبر السيئ: جميع الأماكن في الفندق والمهرجان محجوزة بالفعل ولا توجد أماكن شاغرة.

كنت أعرف في قرارة نفسي أنه لابد أن هناك تذاكر وغرف غير محجوزة. فعلى أي حال، ماذا سيحدث إن زار الرئيس والسيدة الأولى المدينة فجأة؟

التقطت سماعة الهاتف مذعوراً وشرحت بالتفصيل المأزق الخاص بالذكرى السنوية الخمسين لكل من إلين ولوريتا، وهما السيدتان اللتان رفضتا بحزم قاطع طلبات سكرتيرتي. وبشرح كيف قضت عائلتي شهوراً في دراسة أفضل وأكثر الطرق المعبرة عن الاحتفال بهذا الحدث الخاص، طلبت من كل سيدة مساعدتها.

النجدة كلمة سحرية. ولكن عبارة *"من فضلك"* ليست كذلك. *من فضلك* عبارة مهذبة. ومثلها مثل المنديل الموضوع في الجيب العلوي، ليس لعبارة من فضلك أي غرض واقعي سوى التعبير عن الرقي والتهذيب. وعلى الجانب الآخر، كلمة *النجدة* كلمة سحرية. هل تذكر كيف شعرت في المرة الأخيرة التي قدمت فيها إرشادات متقنة أو نصائح لشخص غريب؟ يحب الناس أن يتم طلب المساعدة منهم. *والنجدة* هي الكلمة التي تحصد النتائج لأنها كلمة تنطوي على المشاركة.

هل ذكرت لإلين ولوريتا الكثير من التفاصيل، إذا أخذنا بعين الاعتبار أنهما ليستا من الأقرباء أو الأنساب؟ نعم. وقد كان ذلك متعمداً. لقد أردت إشراكهما. لقد أردت الحديث مع إنسان وليس مع موظف ودود.

وجدت لوريتا (التي تعمل بالمهرجان)، بطريقة ما، عشرة مقاعد رائعة للشخصيات المهمة وذلك خلال نصف ساعة. وعاودت إلين (التي تعمل في فندق ريتز كارلتون) الاتصال قائلة: تم حجز الغرف الخمسة.

لماذا كانت إلين ولوريتا راغبتين بهذا القدر في مساعدة غريب يتصل بهما هاتفياً بينما فشل الكثيرون من قبلي وأحبطوا؟

لأنني لم أكن غريباً بنفس القدر الذي كان عليه كل الآخرين بمن فيهم هؤلاء الذين التقوا بهم شخصياً.

وبسبب الحقيقة البسيطة بنفس القدر التي مفادها أن *الإقناع هو توظيف لفكرة المشاركة أكثر من كونه توظيفاً للمداهنة أو الاستجداء أو قول "من فضلك"*.

ثم كان هناك هؤلاء الرجال الذين يصعب إرضاؤهم وطائراتهم...

لقد تخليت بالفعل عن التصور الخيالي الذي اعتدته بأن يقوم الكمبيوتر بمعجزة ليجعل مقعدي في الطائرة بجوار تشير أو بارابرا سترايسند. بالنسبة لهذه الرحلة، كان سيسعدني أن أجلس بجوار عانس ثرثارة تعتاد على الحديث من أنفها.

عندما وصلت إلى بوابة المغادرة، تم إخباري أن طائرتي إلى لوس أنجلوس قد اكتملت وهناك حجوزات زائدة عن عدد المقاعد المتاح بالطائرة. وكنت أحد سبعة أشخاص طلب منهم الانتظار بينما يتم فحص الطائرة للبحث عن أي مقعد قد يكون خالياً.

وكانت النتيجة.

المفاجأة، كان هناك مقعد واحد خالٍ.

من منا سيكون سعيد الحظ؟

كان من الواضح أن أحد أفراد المجموعة المتلهفة على الرحيل يعمل مهندساً أو محلل أنظمة. لقد طرح حجته باستخدام منطق مدروس: لقد تمت إعادة تأكيد حجزه أمس فقط. وكان لمديرة بوابة المغادرة منطقها الخاص: "الحجز ليس هو المقعد الخالي".

والخمسة الآخرون كانوا يفتقرون إلى البراعة: مجادلين، ومسيئين في كلامهم، ومهددين. وكان منطقهم هو الصوت العالي.

ولم يكن تحركي منطقياً ولا صاخباً. لقد عرفت أني أحتاج إلى كسب مشاركة واهتمام مديرة البوابة إن كنت سأصل إلى لوس أنجلوس في الموعد.

ولأجعل المسألة شخصية، ولأوجد المشاركة والمناخ والحالة، تعاطفت مع معضلتها، وقدرت هي هذا التعاطف بشدة. شرحت لها أن لدي اجتماع مهم في مكتبي في خلال ساعات قلائل، طلبت *مساعدتها*. وقدمت لها بعض التفاصيل السطحية حتى تحسر في المقابل بطريقة أو بأخرى أنها تشاركني بشكل فعلي في مأزقي.

وفي غفلة من الآخرين، تم تسريبي إلى الطائرة المنتظرة وتم إثبات صحة حقيقة بسيطة مرة ثانية: *الإقناع يمثل توظيفاً لفكرة المشاركة أكثر من كونه يمثل المنطق أو سوء المعاملة*.

الراتب، البداية

بعد تلقي عرض الوظيفة: تفاوض على راتب البداية

يواجه الجنس البشري قراراً صعباً: العمل أم مشاهدة التليفزيون صباحاً.

الخطوة ١ . كن واقعياً

ليس الراتب الذي تحتاجه أو تريده مهماً. المهم هو ما يراه صاحب العمل منطقياً. وتتاح المعلومات من المصدر بصورة سهلة من خلال الموظفين الحاليين أو السابقين ومكاتب التوظيف والعاملين في المجال.

الخطوة ٢ . عدل قائمة رغباتك

هل لديك قائمة بها ١٢ رغبة؟ تجاوزها. إنها متاع زائد عن الحد. كن مستعداً لتركز مناقشتك على عناصر الراتب الأكثر أهمية لك.

وبعض عناصر الراتب المهمة هي: قدر أوقات الإجازات، وتعويض نفقات الانتقال، وحق شراء أسهم الشركة، والعلاوات، والحماية في حالة اندماج الشركة أو استحواذ شركة أخرى عليها. وطول فترة العمل الذي يحددها عقد التوظيف الملزم، وإزالة البنود الخاصة بعدم العمل في شركة منافسة أو منافسة الشركة في مجالها في حالة انتهاء عملك بها، والترقيات المضمونة.

الخطوة ٣ . كن مستعداً للأسئلة القاتلة

السؤال القاتل رقم ١: "ما راتبك الحالي (أو الأخير)؟". إن كان أجرك أقل من الطبيعي، فكن مستعداً لتتجنب الكشف عن راتبك السابق.

السؤال القاتل رقم ٢: "ما توقعاتك بالنسبة لراتبك؟" لا تنطق بالرقم الأول في التفاوض. ذلك سيتسبب في تعرضك لضرر تفاوضي:

إن قدمت عرضاً متردداً -*أعتقد أن مبلغاً في حدود ـــــ دولار سيكون منصفاً*- فربما تظهر بصورة شخص ضعيف غير حاسم.

والرقم المحدد هو موقف معلن. ستفقد القدرة على التراجع عن هذا الموقف محافظاً على ماء وجهك إن لم يتم قبول الرقم الذي حددته. والأسوأ من ذلك، ربما يترك رقم مغال فيه انطباعاً سيئاً لدى صاحب العمل.

وإذا حددت رقماً منخفضاً، فستبدو يائساً أو ضعيفاً أو تفتقر للإمكانيات التي تزعمها لتحصل على الوظيفة.

إليك كيفية تجنب هذه المعضلة عندما تُسأل عن توقعاتك بخصوص الراتب.

تعرف على الوضع العام: *أعتقد أن مهاراتي وخبراتي تؤهلني لأكون ضمن نطاق الراتب الذي وضعته الشركة لهذه الوظيفة.*

لا تنطق.

سيكون الأمر صعباً، لكن تجنب إغراء قطع حالة الصمت.

نعم قد يبدو هذا الصمت أبدياً. ولكن انتظر حوالي ١٠ ثوانٍ ليكشف صاحب العمل عن نطاق الراتب. من المفترض أن ينتهي الصمت على يد صاحب العمل بالكشف عن نواياه. وإن لم يحدث ذلك، فاسأل: *ما النطاق الذي وضعتموه؟*

وبمجرد أن يُكشف هذا النطاق، اسأل: *كيف ستعاملني في إطار هذا النطاق؟*

الخطوة ٤. تراجع عن معركة لا تستطيع الفوز بها

قد لا يتماشى النطاق الذي وضعه صاحب العمل مع توقعاتك.

لديك خياران للرجعة.

خيار الرجوع رقم ١: تستطيع أن توضح أنك كنت تتوقع رقماً أعلى: *لقد خاب ظني. فوفقاً لما أمتلك من إمكانيات وخبرات، أعتقد أن راتباً في نطاق ـــــ دولار سيكون منصفاً.*

بتعبيرك عن خيبة الأمل، لا تكون انتقادياً ولا مهدداً. أنت فقط تعبر عما تشعر به. وتوحي كلمة *نطاق* بأن اقتراحك (الذي جاء في صورة تعبير عما تشعر به) ليس صارماً لا يقبل الجدل، وترسل رسالة مفادها أنك لا تتوقع شيئاً أكثر من المعقول.

خيار الرجوع رقم ٢: اقترح حزمة راتب تعتمد على الأداء، وتشتمل على المكافآت، والعلاوات المالية التي تُدفع عند تحقيق معايير متفق عليها، بالإضافة إلى الراتب الأساسي.

سيكون من الصعب على صاحب العمل أن يرفض هذا الحل البديل. ويمكن أن تعتمد معايير الأداء على أدائك بالنسبة للقسم الذي تعمل به أو بالنسبة للشركة كلها. يمكن أن تكون مرتبطة بالمبيعات أو توفير التكلفة أو غير ذلك من الأهداف التي تم توظيفك لتساعد في تحقيقها.

كن مبدعاً، وكن مرناً: إن لم يمنحك صاحب العمل أحد عناصر الراتب، فاعرض عليه عنصراً بديلاً.

الخطوة ٥ . تفاوض على كيفية الوصول بزيادة الراتب التالية إلى حدها الأقصى

لا تستطيع أن تلعب لعبة دون أن تعرف قواعدها الأساسية. اسأل عن معايير محددة لزيادة الرواتب. ضع في اعتبارك كتابة مذكرة لصاحب عملك تكرر فيها هذه المعايير وتؤكدها.

تفاوض على مراجعة مبكرة لأدائك لتحدد إن كنت على المسار الصحيح لتلبية تلك المعايير.

الخطوة ٦ . تفاوض على برنامج تدريبي

كلما زاد استثمار صاحب العمل في شخصك، زادت الرغبة في الاحتفاظ بك. بالإضافة إلى ذلك، فالموظفون المُدربون بشكل أفضل أكثر قيمة.

يفضل أصحاب العمل الموظفين الذين يمتلكون منظور عمل يستند إلى قاعدة عريضة. تفاوض للحصول على فرص للتدريب على أكثر من عمل مما سيمنحك مهارة ونطاق معرفة أشمل.

الخطوات ٧ إلى ١٠

هذه الخطوات هي نفسها الخطوات من ٦ إلى ٩ في القسم التالي.

الراتب، الزيادة

التفاوض على أفضل زيادة ممكنة أثناء تعزيز الأمان الوظيفي

الوظيفة هي الانتهاك الأقصى لخصوصيتك ويجب أن تحصل على التعويض وفقاً لذلك.

الخطوة ١ . تفكر فيما ستسأل عنه

فكر في *الآتي*: هل ستطلب الزيادة التي تعتقد أنك تستطيع الحصول عليها؟ أم الزيادة التي تريدها؟ هل من الأفضل أن تطلب مالاً أكثر؟ مزايا أكثر؟ برنامجاً تدريبياً؟ الأمان الذي يوفره العقد؟

الخطوة ٢ . صغ طلب الزيادة بشكل حاسم وليس بشكل عدواني

لا تطالب فقط بالزيادة. كن مستعداً لتجعل طلبك واضحاً ومحدداً: دولارات أو مزايا أو فوائد. تقديم طلب الزيادة كما لو كان تهديداً يقول "وإلا" سيجعل تراجعك عنه دون أن تفقد ماء وجهك صعباً في حال رفض طلبك.

الخطوة ٣ . أعلن عن سبب طلب الزيادة

وتعليلك لا يمكن ًن يكون:

- *لأنني أستحقها.*

  السبب: الجميع يشعرون بأنهم يستحقون أكثر.

- *لأنني أحتاج لشراء سيارة جديدة وتحتاج ابنتي لتركيب دعامات بجسدها.*

  السبب: لا تعطى الزيادات لأن الأمور ليست على ما يرام في المنزل.

- *لأن صديقي الذي يعمل بشركة أخرى يعمل في نفس الوظيفة التي أعمل بها ولكنه يحصل على راتب أكبر بكثير.*

السبب: أصحاب العمل ليسوا معنيين بمساعدتك على أن تكون في نفس مستوى أصدقائك.

ربما يكون تعليلك هو:

- لأنه تم كبت إبداعك بإزعاج الدائنين لك والذين يمكن أن تدفع لهم بالحصول على زيادة.
- ستمكنك الزيادة من أن تترك وظيفتك الثانية وتصبح أكثر إنتاجية.
- يتطلب عملك الآن أن تقضي ساعات أكثر مما كان في السابق. يحدث تخفيض للعمالة في مجال عمل الشركة، والذي قد يعني المزيد من العمل المتوقع منك.

وضح أن طلبك قد تم التفكير فيه جيداً: قدم لصاحب عملك طلباً مكتوباً.

هل تذكر الساعات الإضافية والعطلات التي قضيتها في المكتب؟ ممتاز، أضف كل التفاصيل التي تتذكرها. حدد مقدار هذه الساعات بترجمتها إلى مبلغ مالي محدد. ١٠٪ عملاً زائداً يعادل ١٠٪ مالاً إضافياً.

هل الأفكار الجديدة المبتكرة والمبدعة تشكل جزءاً مهماً من الوظيفة؟ قدم وصفاً مختصراً لأحدث ما قدمت من إسهامات.

نصيحة للممارسة: لتحصل على زيادة، يجب أن تقدم الأسباب. نعم، حتى لو كان ذلك يعني أن تتباهى بما فعلت. يجب أن يكون مديرك على علم بإنجازاتك والتزامك. احتفظ بملف لإنجازاتك. احتفظ بسجل للتعليقات التي تطري عليك، والأفضل أن تطلب الحصول عليها كتابةً.

إن كنت ترغب في زيادة، فعليك أن تطلبها.

لماذا لا تنتظر حتى يقوم صاحب العمل بتقديم عرض للراتب؟ تلك مسألة تقديرية.

بمجرد أن يتم تقديم هذا العرض، سيصبح كحاجز نفسي؛ أي موقف تفاوضي معلن. ويمثل التراجع عن موقف تفاوضي تعبيراً عن فقد السلطة. لا يتراجع أصحاب العمل عن مواقفهم المعلنة بدون ضغائن.

الخطوة ٤ . قدم أسباباً مزدوجة

اجعل أحد الأسباب هو تكاليف المعيشة المتصاعدة والقوة الشرائية المتناقصة للدولار. يوجد بإحصائيات مكتب العمل الأمريكي نسبة زيادة تكاليف المعيشة والتي تنطبق على المنطقة التي تعيش بها. إن ارتفعت تكاليف المعيشة بمقدار ٣٪. فاشرح لماذا يجب أن تتم إضافة ٣٪ إضافية في طلبك.

الخطوة ٥ . توقع الاستجابة بالرفض

احتفظ بهدوئك.

لقد كنت تتوقع ذلك: *الدخل منخفض والأوضاع سيئة*. الاختيار لك. كن مستعداً للرحيل (الآن هو الوقت المناسب لتقييم مدى فعالية تفاوضك) أو كن مستعداً لتتفاوض على تحمل مسئوليات جديدة وعلى زيادة مشروطة بحيث تستفيد كافة الأطراف:

المدير: أرجو ألا تكون جاداً. يعرف الجميع مدى سوء الحالة في الوقت الراهن. أعدك أنه لن تكون هناك أي زيادات لأشخاص آخرين في الميزانية الجديدة.

إن كان يجب الحفاظ على كل من الوظيفة وعلاقة العمل مع مديرك، يجب تجنب أي مناقشات جدلية. يجب أن توظف أساليب الارتباط، والانحياز في الموقف لتعود إلى مكتبك منتصراً.

الموظف: أنت على حق. يجب أن نظل في المنافسة، وهذا يعني الاقتصاد في تكاليف التشغيل. وأعلم أنك تفكر بمصلحتنا جميعاً. أنا لا أطلب زيادة نظراً لما يحدث بميزانية إدارتنا.

المدير: ما الذي تريده إذن؟

الموظف: في وقت قريب، عندما يناسبك الأمر، أرغب في أن أتحدث عن رأيك في أدائي الوظيفي والنواحي التي تعتقد أنني أستطيع أن أدعمها وما الذي يمكنني أن أتوقعه فيما بعد.

لقد تم التسليم بأنه لا يتم التعامل مع الشركة بوصفها طماعة أو مخادعة. والاعتراف الذي تلى ذلك -بأنها ترعى مصالح الجميع- يشجع المدير على أن ينتهج نمطاً من التعامل المنصف مع مسألة الراتب. لقد تمت تهدئة موقف يشعر فيه كلا الطرفين بالتوتر. في الاجتماع المقبل، لم يعد على المدير أن يتخذ موقفاً دفاعياً. فلا أحد يقتطع المال من الميزانية. وقد تم تصنيف جدول أعمال هذا الاجتماع على أنه إيجابي: كيف يمكن أن يفيد الموظف الشركة.

الموظف: شكراً للقائك بي بهذه السرعة. دعني أخبرك عن بعض الأشياء التي أريد أن أحققها للشركة هذا العام. (يتبع ذلك شرح لهذه الأشياء). لقد فكرت جيداً في ميزانيتنا المحدودة وأعتقد أنني أستطيع المساعدة بأن أتحمل بعض المسئوليات الإضافية التي ستوفر لنا بعض المال.

تعيد مناقشة أهداف الوظيفة تعزيز قيمة الموظف وأهميته للشركة.

ولتنشيط المناقشات، والحفاظ على بيئة إيجابية، ونيل اهتمام المدير، يركز الحوار على كيفية الوفاء بحاجة الشركة إلى تخفيض التكاليف.

تعطي إشارة الموظف إلى نفسه باعتباره جزءاً من الشركة كما في كلمة *ميزانيتنا* إحساساً بالاشتراك في المعضلة؛ إحساساً يجب أن يساهم في مسألة البحث عن حل.

لقد تم تجنب مسألة رفض الزيادة بشكل حكيم. ولكنها على وشك أن تتم مناقشتها مرة ثانية: ليس كطلب سلبي لانتزاع الزيادة من الميزانية، ولكن كفرصة إيجابية لتوفير النفقات. تعد "المسئوليات المضافة" قيمة مضافة إيجابية.

الموظف: إن كنت أستطيع أن أضطلع بمسئوليات (يتم وصفها)، مما سيوفر لنا المال، فربما يكون هناك وسيلة ليتم تعويضي مما يتم توفيره. ما رأيك في زيادة مشروطة: سأحصل على الزيادة فقط إن استطعت أن أوفر بعض المال من خلال جهودى في تخفيض النفقات؟

هناك منطق لا يمكن دحضه. إنه عرض لا يحتمل الخسارة. وسؤال الرئيس عن رأيه يحثه على المشاركة ومزيد من الحوار والمناقشة.

الخطوة ٦ . تفاوض على وضعك الوظيفي في الشركة لفترة طويلة

تفاوض على تقارير مراجعة على فترات منتظمة لتتأكد من أنك على المسار الصحيح. هل يبدو هذا الترقي في الوظيفة مهمة صعبة؟ تفاوض على وظيفة أخرى في الشركة يكون الترقي فيها أقل صعوبة.

الخطوة ٧ . وفر الأمان والفعالية لقدرتك على التفاوض

يحضر الرؤساء ندوات ومؤتمرات باهظة التكاليف يقال لهم فيها أن يوظفوا أشخاصاً أذكى منهم أنفسهم. كلما زاد اعتماد صاحب العمل عليك، زادت احتمالات حصولك على زيادات وترقيات. تتزايد فعالية المفاوضات بشكل كبير بتطور الاعتماد عليك من خلال امتلاكك لمعرفة تكنولوجية متفردة، وعلاقات قوية مع العملاء المهمين، ولكونك موضع ثقة رئيسك، ولاكتسابك معرفة فنية مميزة، ولقدرتك على الإبداع والابتكار، وما إلى ذلك.

الخطوة ٨ . ضع أساساً للتفاوض من أجل مراجعة الأداء التالية

احتفظ بملاحظات يومية للساعات الإضافية والعطلات التي قضيتها بالمكتب، وسجل أي إسهامات وإنجازات كان لها فائدة كبيرة.

الخطوة ٩ . تفهم عقلية الشركة

ستكون المفاوضات المستقبلية مثمرة أكثر إن فهمت الصفات الشخصية التي تعتبرها شركتك شديدة الأهمية. وربما تتضمن: مكانة مرموقة في المجتمع، وإدراك فرص تخفيض التكلفة، وفهم التسويق، والقدرة على تحديد المسار، والقدرة على القيادة، وامتلاك أسلوب شخصي راقٍ (كان أحد عملائي يدعو الموظفين على العشاء ليختبر سلوكهم أثناء تناول الطعام وقدرتهم على إقامة محادثة قصيرة).

الخطوتان ١٠ و ١١

هاتان الخطوتان هما نفس الخطوتين ٥ و ٦ في القسم السابق.

تأجير متجر في واجهة المبنى

التفاوض على تأجير متجر في واجهة المبنى

قبل أن توقع عقد إيجار، كن متخوفاً ولو قليلاً. يندفع الحمقى حيث يخشى الحكماء الدخول.

الخطوة ١ . اعرف تماماً ما يعرض عليك

هل المبنى متوافق مع كل معايير السلامة، والبناء، والقوانين، والتنظيمات المطبقة والتي على صلة بنوع المشروع؟

هل السباكة، والكهرباء، والمعدات الميكانيكية، والتدفئة، والتكييف وغيرها من أنظمة البناء مرممة وفى حالة جيدة؟

هل السقف لا يسرب الماء ومرمم جيداً؟

هل عناصر هيكل المبنى سليمة بما فيها الحوائط والأساسات؟

إذا تغاضيت عن القيام بفحص حقيقي كلي ومتخصص ولم تراجع السلطات الحكومية الملائمة لمعرفة المشكلات المحتملة المتعلقة بالقوانين، فكيف ستعلم الاحتياجات التي يجب أن تتعامل معها في مفاوضاتك؟

الخطوة ٢ . تفاوض على مسئوليات الإصلاح والاستبدال

كان متجر إس جي متجراً صغيراً على طريق روديو درايف. كان عقد الإيجار يشترط أن تكييف الهواء مسئولية المتجر. وإذا لم يمكن إصلاح وحدة التكييف، فلزاماً على المتجر أن يستبدلها بوحدة تكييف جديدة مماثلة. وفى الشهر ٥٧ من العقد الذي مدته ٦٠ شهراً توقف التكييف تماماً عن العمل.

يجب أن تكون التدفئة والتكييف والسباكة وانظمة الكهرباء وسطح المبنى مسئولية شخص ما، ولكنها لا يجب أن تكون مسئوليتك.

تفاوض على أن جميع الإصلاحات، ماعدا التي تسبب فيها إهمالك، ستكون على نفقة المالك.

هل المالك لن يوافق؟ ضع في اعتبارك التفاوض على أحد هذه البدائل:

- تحمل المالك لمسئولية الإصلاحات لفترة محددة (السنة الأولى على سبيل المثال).
- تحمل المالك لمسئولية أي إصلاحات تزيد عن مبلغ قدره (س).

- تحديد مسئوليتك عن الأشياء باهظة السعر التي سيتم استبدالها أو الإصلاحات الكبرى (والتي يمكن تعريفها على أنها استبدال أو إصلاحات تتخطى مبلغاً معيناً من المال) بنسبة ما ستستهلكه منها. على سبيل المثال، إن كان عمر وحدة التكييف ٧٢ شهراً وستكون مستأجراً لمدة ٣ أشهر إضافية فقط، فلا يجب أن يزيد الجزء الذي تتحمله من التزام الاستبدال في حالة عطب التكييف الآن عن ٣/٧٢ من تكلفة وحدة التكييف.

الخطوة ٣ . تفاوض على المسئوليات التي يتطلبها تغير القوانين

تحتل شركة إتش آر مبنى منفصلاً في شارع صانسيت بوليفارد. يشترط عقد الإيجار الخاص بالشركة أن أي إصلاح أو إحلال يلزم للحفاظ على المبنى متوافقاً مع الأنظمة سيكون مسئولية الشركة. فرض قانون جديد لاتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الزلازل إعادة تقوية الحوائط الهيكلية للمبنى. وكانت تكلفة إذعان الشركة لشروط التعاقد أكثر من إيجار عام كامل.

هناك احتمال كبير أن القرارات الرسمية والقوانين الجديدة المتعلقة بالبناء ستطبق خلال فترة تعاقدك. ومن ضمن هذه الاحتمالات مداخل خاصة لغرف الانتظار، وسلالم بالمداخل للمعاقين، وإعادة تقوية الحوائط الخارجية أو الأسقف، ونظام إطفاء الحريق.

تفاوض على أن تحصل على العين مطابقة لكل ما تفرضه السلطات الحكومية، وباستثناء التجديدات الخاصة بالمستأجر، يذعن المالك وينفذ كل ما يطلب من قبل السلطات.

الخطوة ٤ . تفاوض على حقوق اللافتات الإعلانية

كان إم إف مستأجراً في الطابق الثالث في مول ويست سايد التجاري حديث الطراز. افترض إم إف أنه سيحصل على لوحات إعلانية مشابهة للموجودة في الطابق الأرضي في مواجهة الشارع وذلك لأن المستأجرين الآخرين قد حصلوا عليها. وقد كان مخطئاً.

حدد المحظورات الخاصة باللافتات الإعلانية. تفاوض على أقصى ما يمكن أن يقدمه المالك بالنسبة للافتات ويسمح به القانون. قد لا ترغب في الاستمتاع بكل حقوقك الخاصة باللافتات الإعلانية، ولكن ستكون هذه الحقوق مفيدة لك إن احتجت لتغيير اللافتات.

نصيحة للممارسة: قد لا تكون كثرة الحقوق المتعلقة باللافتات الإعلانية مهمة بالنسبة لمشروعك ولكنها ربما تكون حاسمة بالنسبة لشخص من المحتمل أن يكون مستأجراً من الباطن.

الخطوة ٥ . تفاوض على حق إزالة التركيبات الخاصة بك

أنفق أصحاب المطعم الفرنسي المال الكثير في تركيبات المطابخ وثريا غرف السفرة والمرايا وأكثر البارات جمالاً في المدينة. بعد عشر سنوات، كان القرار هو تغيير موقع المطعم وأن يفككوا ويفصلوا تركيباتهم وديكوراتهم باهظة الثمن ليعيدوا تركيبها. ورفض المالك.

تختلف قوانين الولايات الأمريكية، ولكن أغلب عقود الإيجار تشترط أنه بمجرد أن يتم تركيب أو تثبيت أو لصق أية تركيبات أو معدات أو مرايا أو أرفف أو غيرها من التحسينات التي يدخلها المستأجر على العين، بالحوائط أو الأرضيات أو الأسقف، تصبح ملكاً لصاحب العقار. تفاوض على حق أن تزيل تركيباتك ومعداتك في نهاية فترة التعاقد.

الخطوة ٦ . تفاوض على اتفاقية عدم الإزعاج

استثمر دي إم وشركاؤه ٥٠٠٠٠٠ دولار في بناء نموذج أولي لمتجر كان يأمل دي إم أن يصبح سلسلة

متاجر. وبعد عشرة أشهر، فقد المالك الذي يستأجر منه دي إم متجره المبنى كله إيفاءً للرهن. ألغى المالك الجديد عقد دي إم.

هل المالك الذي تستأجر لديه رهن عقاري يعيق بناء المتجر؟

في حالة استيفاء الدين من قبل من يدين له المالك، قد يلغى المالك الجديد عقد إيجارك وبذلك تفقد فوائد استثمارك في التجديدات والسمعة التي كسبتها.

عندما يوقع الدائن على اتفاقية بعدم الإزعاج، فإنه يعد بأنه في حالة استيفاء الرهن سيذعن لكل شروط وبنود تعاقدك مع المالك القديم.

تفاوض على أن يقدم لك المالك -كجزء من التعاقد- اتفاقية عدم إزعاج من مقرضيه الحاليين والمستقبليين.

تحذير أثناء الممارسة: هل يوجد في عقد الإيجار الخاص بك فقرة خاصة بإمكانية أن يحل دائن آخر مكان المالك الحالي؟ إن كان كذلك، فأنت بذلك تسمح للدائن البديل بأن يكون له حقوق معينة تعلو على حقوقك كمستأجر حالي. وافق على إحلال دائن آخر إن كان الدائن الجديد سيكون ملزماً بالإذعان لتعاقدك.

الخطوة ٧ . تفاوض على كيفية تحديد الزيادة في مخصصات المالك

كانت شهرة مطاعم دابليو آر ترجع بشكل كبير إلى الصلصة الرائعة الخاصة بالمطعم. عرض موزع أطعمة أن ينتج الصلصة ليعرضها للبيع في المتاجر في طول الولاية وعرضها. وادعى مالك العقار الذي به المطعم أنه له الحق أيضاً في جزء من فوائد بيع الصلصة.

هل تدفع إيجارك الأساسي (أو الحد الأدنى) وفقاً لنسبة من إجمالي المبيعات؟ إن كان كذلك، عندما تتخطى النسبة التي تدفعها مبلغ الإيجار الأساسي، فالفرق الذي تدين به للمالك يسمى بالزيادة في المخصصات.

تفاوض على أن يتم استثناء مفردات بعينها عند حساب إجمالي المبيعات: أجرة المراسلات والمرتجعات، والمبيعات خارج المتجر المستأجر (المعارض والبازارات وإمداد الأماكن الأخرى ببضائعك)، والطلبيات التي تكون عن طريق الموقع الإلكتروني، أو الكتالوج، وتكاليف التوصيل، وعوائد بيع تركيبات ليست من البضائع المعتادة في المتجر، والتخفيضات، والضرائب الخاصة بالأشياء الفاخرة أو ما شابهها من ضرائب، والبضائع المرتجعة، والمبالغ المكتسبة من تسوية بسبب خسارة أو تلف البضائع.

الخطوة ٨ . تفاوض على موعد تحديد الزيادة في مخصصات المالك

تمتلك ليندا متجر هدايا صغيراً. وإيجاره ٥٪ من إجمالي مبيعاتها الشهرية، بضمان إيجار أساسي ١٠٠٠ دولار شهرياً. ٥٠٪ من عمل ليندا يكون في شهر ديسمبر. كانت مبيعاتها في شهر ديسمبر ١٥٠٠٠٠ دولار. ويطالب مالك متجر ليندا ٦٥٠٠ دولار كزيادة على مخصصاته تضاف إلى مبلغ ١٠٠٠ دولار الإيجار الأساسي.

هل تدفق العمل لديك موسمي أو غير ثابت؟ تفاوض على ما إذا كان موعد تحديد الزيادة في مخصصات المالك سيكون شهرياً أم ربع سنوي أم سنوياً.

إن كانت معظم مبيعاتك، مثل ليندا، أثناء العطلات، فلن ترغب في أن تدفع الزيادة في مخصصات المالك في هذه الفترة بالإضافة إلى الإيجار الأساسي. في هذا المثال، تفاوض على أن تحدد الزيادة في مخصصات المالك بمقارنة ٥٪ من إجمالي المبيعات السنوية (بدلاً من الشهرية) بالإيجار الأساسي سنوياً (١٢٠٠٠ دولار) وتكون الزيادة هي الفارق.

نصيحة: راجع قسم "استئجار مكتب" من هذا الكتاب. سيكون قابلاً للتطبيق بشكل كبير لاستئجار متجر في واجهة المبنى.

إن كان متجرك في مركز به العديد من المتاجر، فاهتم بشكل خاص بالخطوات النهائية التالية.

الخطوة ٩ . تفاوض على الحصرية

كان تيم يمتلك متجراً صغيراً للسلع الرياضية في مركز مارينا للتسوق. افتتحت سلسلة شهيرة للأحذية الرياضية متجراً في نفس المركز. وبعد عام، أشهر تيم إفلاسه.

تفاوض على أن متجرك سيكون المتجر الوحيد لبيع منتجات الألبان، أو متجر التنظيف الجاف، أو متجر الأدوات الرياضية الوحيد في المركز التجاري.

تحذير *أثناء الممارسة:* إن كان عقد إيجارك يقيدك بنوع معين من النشاط، فقد لا تكون قادراً على تغيير النشاط أو تأجير المتجر من الباطن لنشاط مختلف عن عملك إن لم تسر الأمور كما كنت تأمل.

الخطوة ١٠ . تفاوض على احتياجات الأمان الخاصة

إن كان متجرك يعمل في ساعات المساء ويتواجد في مركز تجاري، فتفاوض على أن تحصل على احتياجاتك الخاصة من التأمين على أن يدفع مقابلها المالك.

الخطوة ١١ . تفاوض على أن يكون الإيجار متغيراً تبعاً لرواج المركز التجاري

كان مشروع جون هو الإصلاح الفوري للأحذية: الكعوب والنعال للمارة. وكان عمله يأتي من مدى ازدحام المركز التجاري. ومن المؤسف أن جون لم يستطع الصمود طوال السنوات الثلاث التي تطلبها المركز ليصبح مزدحماً بشكل كبير.

هل سيعتمد مشروعك على الازدحام الذي تسببه المشاريع الأخرى في المركز الذي تستأجر به؟

ماذا سيحدث إن كان مركز تجاري جديد يعمل بنصف سعته فقط عندما تنتقل إليه؟ ستحرم من نصف العملاء الذين تخطط ليكونوا قاعدة عملائك.

تفاوض على أن يرتبط إيجارك بالعدد الإجمالي للأقدام المربعة التي تم افتتاحها بالفعل للعمل في المركز التجاري سنوياً على أن تتم مقارنتها بعدد الأقدام المربعة الموجودة بالمركز التجاري ومتاحة للإيجار.

الخطوة ١٢ . تفاوض على منطقة خاصة بك لإيقاف سيارات العملاء

تفاوض على أن تكون المنطقة الموجودة أمام متجرك محجوزة لعملائك. واذكر كيف سيضمن لك المالك حصرية هذه المنطقة لسيارات عملائك.

تحذير *أثناء الممارسة:* عادة ما يكون للمراكز التجارية رابطات تجارية. قد تكون الرابطة وبرامجها الإعلانية ذات فائدة قليلة لمشروعك أو غير مفيدة لها على الإطلاق. حدد متى يكون اشتراكك إجبارياً. وإن اشتركت ماذا سيكون أساس تقييمك من قبل الرابطة: إجمالي المبيعات؟ أم رواج المتجر؟ أم صافي الأرباح؟



اكتمال الدائرة

اكتمل الآن منهج اللمسة الرقيقة/المساومة الصعبة من عملية الإقناع. ينتهي هذ الكتاب بنفس الطريقة التي بدأ بها الفصل ١.

"لا يتعلق كونك فائزاً بما تفعله ولكنه يتعلق بشخصيتك. فعندما تكون في داخلك فائزاً، ستحقق الفوز".

يقدم روبرت ماير ورش عمل عن التفاوض والإقناع للمشاريع التجارية والمجموعات.

لمزيد من المعلومات، قم بزيارة موقع الويب: www.TheWayToWin.net.



الفهرس

ث

ج

ح

خ

د

ر

ز

س

ش

ك

ل

م

نبذة عن المؤلف

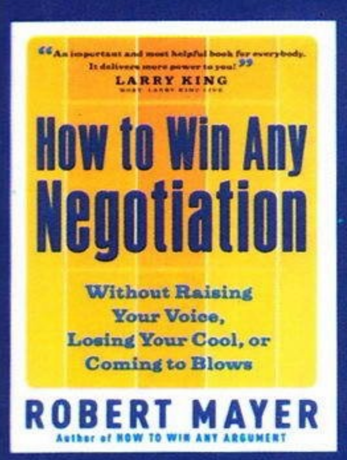
قال لاري كينج، مقدم برنامج Larry King Live: "بوب ماير هو محامي المحامين". لقد حصل بوب على درجاته العلمية في الأعمال والمحاماة من جامعة كاليفورنيا بمدينة بركلي. ويمثل روبرت ماير، المفاوض المحنك صاحب الخبرات، وشركته عملاء كبار (حكومات أجنبية، ومنها فنزويلا، التي تم التفاوض لصالحها على إقامة أول مباراة نهائية للملاكمة في الوزن الثقيل في أمريكا الجنوبية على الإطلاق)، وصغار مشاهير (بعض أشهر الممثلين والرياضيين الأمريكيين)، وعملاء غير مشهورين، ويتفاوض على صفقات لكل شيء، من تطوير استاد إلى بيع طائرات مروحية قديمة.

وبالإضافة لكونه وسيطاً متخصصاً ويمارس المحاماة بدوام كامل، يقدم ماير حلقات دراسية وورش عمل بعنوان: "نصائح تفاوضية، خدع وأساليب" والتي تقدم لطلبة ماجستير إدارة الأعمال، وطلبة الحقوق، ووكالات حكومية مختلفة. وشركات خاصة. ومجموعات تجارية، واتحادات مهنية.

قابل ماير أكثر من ٢٠٠ من أساتذة التفاوض على مستوى العالم -الباعة الجائلين وتجار البازارات في مدن بومباي، واسطنبول، والقاهرة، وشنغهاي- ليجمع نصائح عن التفاوض والمساومة والتفاوض والمجادلة ليقدمها للمسافرين المتجهين إلى الأسواق في جميع أنحاء العالم. وهو محاضر شهير على متن سفن الرحلات البحرية يعرض هذه الأسرار من خلال أحاديث مرحة مع المسافرين على متن السفينة متجهين إلى أماكن تكون فيها عقلية السوق حتمية لكي تكون مشترياً محنكاً.

للمزيد من المعلومات قم بزيارة وتسجيل اسمك في موقع الويب الخاص بماير: *www.TheWayToWin.net*.

أعمال



"لا يوجد كتاب يكشف عن الجانب الانساني للمفاوضات كما يفعل كتاب روبرت ماير. ولكن هذا الكتاب يتحدث عما هو أكثر من التفاوض. فهو يتحدث عن استراتيجية التأثير وأسرار الحصول على ما تريده بطريقة ليس بها إجبار أو تلاعب".

- **وارين بينيس**، أستاذ إدارة الأعمال المميز بجامعة جنوب كاليفورنيا ومؤلف كتاب Leaders and An Invented Life

"لا اكسير سحري ولا تعاويذ غريبة؛ وانما مجرد كلام مباشر سهل الفهم، وسهل التذكر، ومبادئ للاقناع والتفاوض سهلة الاستخدام".

- **ديفيد كروسبي**، مغني ومؤلف أغاني (Crosby, Stills & Nash)

"يعد روبرت ماير من نخبة مفاوضي العالم، وهو يشرح لنا هنا فن الحصول على ما تريد".

- **نولان بشنيل**، أبو صناعة ألعاب الفيديو

يجب أن يكون مفاوض اليوم المميز حلال مشكلات بارعاً يسعى لتحقيق النتائج في المفاوضات الصعبة بلمسة تعاون وتفاهم رقيقة. يعرض لك روبرت ماير، بقوة وثقة في النفس، كيفية التغلب على العقبات، كاشفاً لك أدوات التفاوض الفعالة المستقاة من مزيج فريد من المصادر:

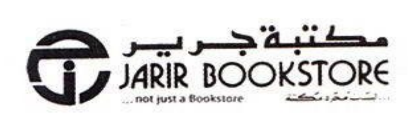
- *التطور الحديث في مجالات علم النفس، وعلوم اللغة، ومرافعات المحاكم، والمبيعات، وعمليات تواصل الإدارة*
- *نصائح وحيل وأساليب مستمدة من مقابلات مع أكثر من ٢٠٠ من أساتذة التفاوض على مستوى العالم*
- *سنوات ماير في "الخبرة العملية" كوكيل لآلاف العملاء*

ستتعلم ما يفلح -وما لا يفلح- عندما تواجهك العقبات... أو تقابل أفكارك بالرفض... أو تُواجه بعدوانية وغضب. بالإضافة إلى أن كتاب كيف تفوز في أي مفاوضات يقدم لك بأسلوب متدرج خطوة بخطوة "كيفية" و"ماهية" التصرف في ٣٨ موقفاً شائعاً للتفاوض؛ بداية من شراء سيارة وتأجير شقة، والتعامل بفهم مع مصلحة الضرائب، وحتى إتقان القيام بمقابلة للحصول على وظيفة، أو شراء حق امتياز، أو التفاوض على تسوية ديونك.

أطلق لاري كينج على روبرت ماير "محامي المحامين". لقد ظهر في أكثر من ١٣٠ برنامجاً إذاعياً وتليفزيونياً، وعقد ورش عمل عن المفاوضات بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس وجامعة جنوب كاليفورنيا وجامعة تيولان وجامعة بيردن، وللعديد من السلطات الحكومية، والشركات الخاصة، والمؤسسات المتخصصة. يعيش ماير في لوس أنجلوس.








Exclusive
For
www.ibtesama.com
حصريات مجلة الابتسامة